

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

ANALIZA ŠPORTNEGA KLUBA PO OKVIRNEM
MODELU POLITIKE ORGANIZACIJE

BOŠTJAN KRŽIŠNIK

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ANALIZA ŠPORTNEGA KLUBA PO OKVIRNEM
MODELU POLITIKE ORGANIZACIJE

Boštjan Kržišnik

Koper, 2009

Mentor:izr. prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

Diplomsko delo predstavlja analizo športnega kluba po okvirnem modelu politike organizacije. Ugotovljeno je, da ima klub jasno opredeljene cilje in vizijo za prihodnost. Temeljna, razvojna in sprotna politika so med sabo usklajene. Močno poudarjene so vrednote, za katere se zavzemajo, pripadnost klubu je velika. Kultura v klubu je močna in predstavlja temelj za njegovo delovanje. Največji kapital so ljudje, zato se tudi veliko vloga v izobraževanje strokovnega kadra. Klub je primerno organiziran in se hitro prilagaja spremembam. Komunikacija v klubu je hitra in učinkovita, poteka pa v vseh smereh. S sredstvi se ravna smotno in racionalno. Ugotovljeno je manjše odstopanje na področju organiziranosti, kjer bi bilo potrebno za učinkovitejše delovanje zaposliti profesionalnega managerja.

Ključne besede: strateški management, nepridobitna organizacija, kultura organizacije

SUMMARY

The diploma presents an analysis of sports club based on the policy organisation framework. It was established that the club has clearly set goals and visions for the future. The basic, developmental and sport politics are mutually interconnected. Emphasised are the club's values and therefore the club affiliation is high. The club's strong culture is the basis for its work. The biggest asset present the people so there are huge investments made in the field of education of professional personnel. The club is adequately organised and it adjusts quickly to new changes. The communication is fast and efficient at all levels. The budget is distributed rationally. A minor discrepancy has been established at the organisation level, where a professional manager would be needed for implementing more efficient functioning of the club.

Key words: strategic management, non-profit organization, organization culture

UDK: 005.5:796(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Košarkarski klub kot nepridobitna organizacija	3
2.1	Opredelitev in vrste nepridobitnih organizacij	3
2.1.1	Vrste nepridobitnih organizacij	4
2.2	Značilnosti nepridobitnih organizacij	7
2.2.1	Razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami	9
2.3	Zgodovina razvoja košarkarskega kluba Škofja Loka	10
2.3.1	Kot športna organizacija	11
2.3.2	Kot nepridobitna organizacija	11
3	Okvirni model politike organizacije	13
3.1	Temeljna politika	14
3.1.1	Interesi, vizija, smotri in poslanstvo organizacije	15
3.1.2	Vrednote in kultura organizacije	16
3.1.3	Temeljni koncept sredstev	18
3.2	Razvojna politika	19
3.2.1	Struktura in infrastrukturni sistemi	21
3.2.2	Poslovni model	23
3.2.3	Priskrba in razporejanje sredstev	25
3.3	Sprotna politika	27
3.3.1	Vedenjski procesi	28
3.3.2	Dejavnostni procesi ali izvajanje programov	29
4	Okvirni model politike košarkarskega kluba Škofja Loka	33
4.1	Temeljna politika kluba	33
4.2	Razvojna politika kluba	34
4.3	Sprotna politika kluba	36
4.4	Analiza polstrukturiranega intervjuja z vodstvom kluba	40
4.4.1	Temeljna politika	40
4.4.2	Razvojna politika	41
4.4.3	Sprotna politika	42
4.5	Ugotovitev	44
5	Sklep	47
	Literatura	49
	Priloge	51

SLIKE

Slika 2.1	Tipologija nepridobitnih organizacij	5
Slika 2.2	Vrste nepridobitnih organizacij glede na kriterij ustanovitelja	6
Slika 3.1	Okvirni model politike organizacije	14
Slika 3.2	Temeljna politika organizacije	15
Slika 3.3	Razvojna politika organizacije	20
Slika 3.4	Sprotna politika organizacije	27
Slika 4.1	Organigram KK Škofja Loka	35

KRAJŠAVE

KK	Košarkarski klub
KZS	Košarkarska zveza Slovenije
NPO	Nepridobitne organizacije

1 UVOD

Košarka je že več kot trideset let sestavni del mojega življenja. Skoraj dvajset let sem bil aktiven kot igralec in trener, zdaj pa sem posredno »vpleten« kot oče nadebudnega mladega košarkarja. Zato sem se tudi odločil, da analiziram delovanje svojega matičnega kluba po okvirnem modelu politike organizacije.

Že več kot 50 let je košarka v Škofji Loki preko košarkarskega kluba pomemben dejavnik športne identitete občine Škofja Loka ter njene okolice in pomemben del športne vzgoje velikega števila mladih v občini. V zdravem športnem duhu, ki so ga vzpostavili starejši košarkarski kolegi, smo se naučili športnih in človeških vrednot. Te širimo in prenašamo na nove generacije in preko meja občine in države Slovenije. Športni uspeh in vzgoja sta nerazdružljiva in za nas oba enako pomembna (Košarkarski klub Škofja Loka 2009).

Za uspešno delovanje kluba je potrebno, poleg sredstev, ki jih klub pridobi s strani občine, pridobiti tudi sredstva s strani sponzorjev, katerih delež v skupnem proračunu znaša približno 80%. Da bi si klub zagotovil ta sredstva, mora biti »privlačen« za sponzorje, kar pomeni, da mora v konkurenci članskih ekip dosegati vidnejše rezultate. Teh rezultatov pa ne bo, če ne bo sredstev sponzorjev in tu se krog sklene. Poleg rezultatov pa je za potencialne sponzorje pomembno tudi, kakšna je vizija kluba, kakšni so njegovi cilji in kakšna je strategija za doseganje teh ciljev.

Namen diplomske naloge je prikazati organiziranost in politiko ambicioznega športnega društva za njegovo nemoteno delovanje.

Cilj diplomske naloge je analizirati košarkarski klub na podlagi okvirnega modela politike organizacije in podati usmeritve, ki bodo pripomogle k boljšemu delovanju kluba v prihodnosti.

Pristop k raziskovanju je deskriptiven, saj bom predvsem povzemal spoznanja, stališča, opazovanja sklepov drugih avtorjev in lastnih spoznanj. Tako naloga temelji v glavnem na uporabi sekundarnih virov, študijske literature, člankov in strokovne literature, predvsem pa ji je osnova teoretično znanje iz strateškega managementa. Pri empirični raziskavi sem uporabil metodo polstrukturiranega intervjuja s članom upravnega odbora kluba, da ugotovim skladnost mojih ugotovitev z usmeritvami klubskega vodstva.

Osnovna predpostavka pri obravnavanju problema je, da, če klub nima jasno opredeljene temeljne, srednjeročne in kratkoročne politike ni zelenih rezultatov ter s tem povezanega normalnega razvoja kluba v prihodnosti.

Diplomska naloga je razdeljena na pet delov. Po uvodnem delu sem v drugem opredelil in na kratko prikazal vrste ter značilnosti nepridobitnih organizacij in razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami. Na koncu tega dela sem na kratko povzel zgodovino razvoja KK Škofja Loka in opredelitev kluba kot športno in

Uvod

nepridobitno organizacijo. Osrednji del diplomske naloge je zajet v tretjem in četrtem delu, kjer sem predstavil teoretična izhodišča okvirnega modela politike organizacije in na podlagi teh izhodišč tudi analiziral košarkarski klub Škofja Loka, svoje ugotovitve pa primerjal z usmeritvami kluba, katere sem pridobil s pol-strukturiranim intervjujem s podpredsednikom kluba. Na koncu diplomske naloge je sklep, ki služi kot kratek povzetek vseh bistvenih ugotovitev.

2 KOŠARKARSKI KLUB KOT NEPRIDOBITNA ORGANIZACIJA

2.1 Opredelitev in vrste nepridobitnih organizacij

V sodobnem svetu zavzemajo nepridobitne organizacije vedno pomembnejše mesto ob pridobitnih. So nadvse raznolike: v najširšem pojmovanju zajemajo vso javno upravo, šolstvo in zdravstvo, socialo in kulturo, politiko in društva, dobrodelnost in šport.

Nepridobitne organizacije so tako kot vse ostale organizacije (Trunk Širca in Tavčar 1998, 2):

- instrumenti (sredstvo, pripomoček, orodje) za doseganje smotrov ustanoviteljev oziroma lastnikov;
- ciljna združba sodelavcev za doseganje njihovih smotrov;
- srečevališče interesov udeležencev – vseh tistih, ki imajo pomembne interese v stanju in delovanju organizacije.

Organizacije je mogoče razvrščati po mnogih kriterijih in jih umeščati v mnoge razsežnosti, kot sta npr. število ustanoviteljev in donosnost organizacije. Pomembno razlikovanje organizacij je glede na ekonomski namen poslovanja, pri čemer jih razvrščamo na pridobitne in nepridobitne organizacije.

Vsako organizacijo, torej tudi nepridobitno, ustanovijo lastniki oziroma ustanovitelji z namenom, da bi jim dajala zelene koristi. Iz teh koristi izhajajo smotri (temeljni cilji), po katerih se nepridobitne organizacije razlikujejo od pridobitnih.

Kriterij, po katerem bomo prepoznali nepridobitne organizacije, je namen oziroma cilj, zaradi katerega so bile ustanovljene. Nepridobitne organizacije delujejo v javnem interesu. Njihov namen je trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka. Smotri so nepridobitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju (Trunk Širca in Tavčar 1998, 2).

Temeljni namen nepridobitnih organizacij torej ni ustvarjanje dobička, ki bi povečeval premoženje lastnikov oziroma članov organizacije. To pa ne pomeni, da nepridobitne organizacije ne ustvarjajo dobička (presežka prihodkov nad odhodki), pač pa dobiček praviloma in v celoti vlagajo v lastno poslovanje, npr. v širitev poslovanja, v snovanje novih temeljnih zmožnosti za uspešnost v prihodnosti ipd. (Tavčar 2005, 15).

Po Rusu (1994, 959) so nepridobitne organizacije skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če pa ga ustvarijo, z njim ne razpolagajo svobodno, ampak ga vlagajo nazaj v dejavnost organizacije – služi torej kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali za dvig kakovosti teh storitev.

Osnovni cilj obstoja in delovanja nepridobitne organizacije je zagotavljanje določenih storitev v skladu z njenim poslanstvom ter po ceni in kakovosti, sprejemljivi za uporabnike, katerim je namenjena (Žnidaršič Kranjc 1996, 26). Cilj nepridobitne organizacije je trajno ohranjanje svojega delovanja, se razvijati in uresničevati temeljne cilje.

Po vidikih nekaterih ameriških teoretikov je nepridobitna organizacija kolektivna oblika prostovoljnega udejstvovanja posameznikov in sredstvo, ki ljudem omogoča doseganje skupnih ciljev brez prisilnega in odplačnega delovanja (Connors 1988 v Trunk Širca in Tavčar 1998, 3).

V literaturi ni enotne opredelitve za nepridobitne organizacije. V angleščini so običajno označene kot »nonprofit organizations«, včasih celo kot »not for profit organizations«. Glede na pravno ureditev pa bi jih lahko bolj natančno imenovali organizacije, ki ne delijo dobička - »not profit distributing organizations« (Horak 1995, 17). Prevodu v slovenščino ustrezajo različne sopomenke, ki se uporabljajo v ekonomskem jeziku: nepridobitne, nedobičkonosne, neprofitne, nevladne, neodvisne, dobrodelne, volonterske, iz davkov izvzete in druge organizacije.

2.1.1 Vrste nepridobitnih organizacij

Razvrščanje nepridobitnih organizacij je v veliki meri odvisno od konkretnega razumevanja širine pojma nepridobitne organizacije in razločevalnih kriterijev. Glede na to lahko v literaturi zasledimo različne načine razvrščanj.

Za obvladovanje »raznovrstnosti entitet« sta v družboslovnem raziskovanju na voljo dva instrumenta: tipologija in klasifikacija.

Primer tipologije

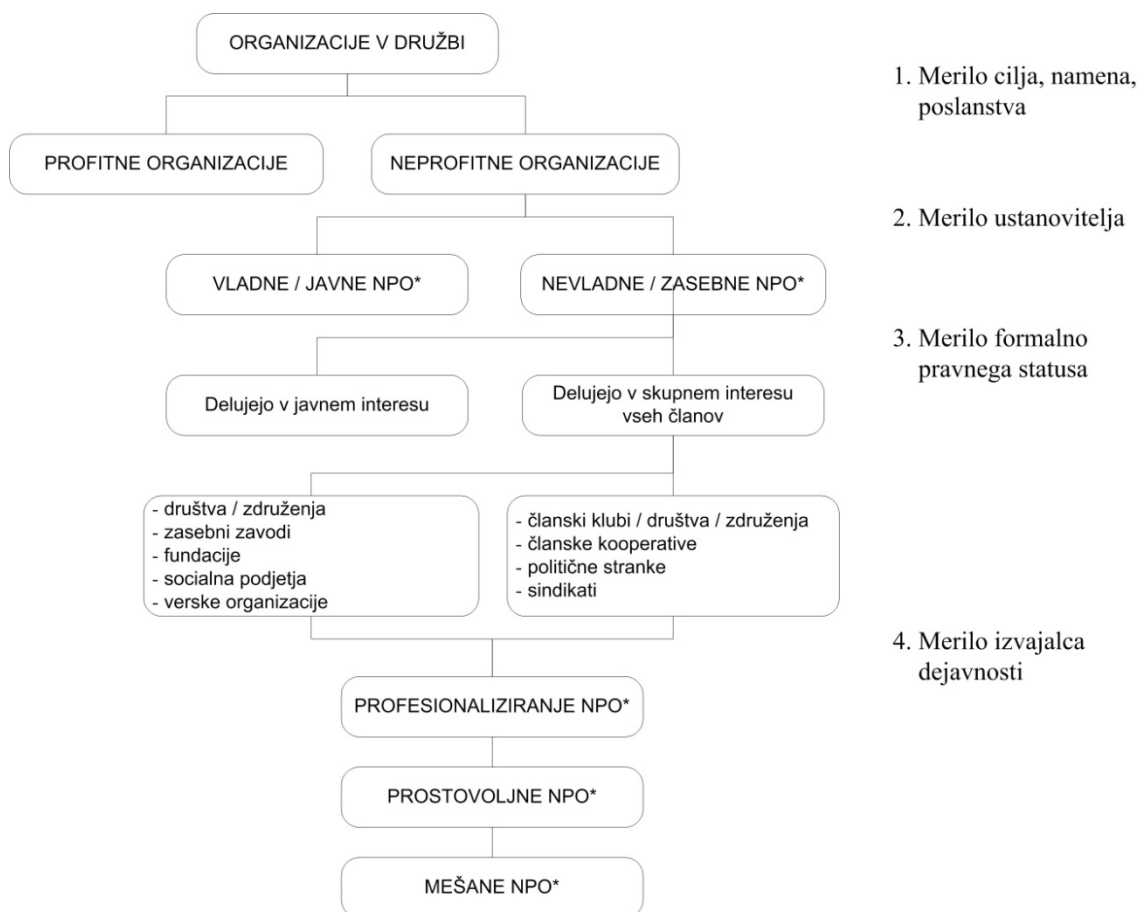
Različne tipe organizacij je mogoče identificirati na podlagi sledečih meril (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002, 25-28):

1. *merilo temeljnega cilja ali smisla obstoja* – vse organizacije v družbi lahko razdelimo na profitne in neprofitne. Cilj profitnih organizacij je maksimiziranje profitabilnosti kapitala za njihove lastnike, medtem ko je smisel obstoja neprofitnih organizacij delovanje v splošno družbeno koristne namene;
2. *merilo ustanovitelja oziroma lastnika* – vse neprofitne organizacije lahko razdelimo na javne neprofitne organizacije, katerih ustanovitelj oziroma lastnik je država, in na zasebne neprofitne organizacije, katerih ustanovitelji ali lastniki so zasebne fizične in pravne osebe;
3. *merilo formalno pravnega statusa* – vse zasebne neprofitne organizacije lahko razdelimo na dve temeljni skupini, in sicer na organizacije, ki jim je formalno pravno priznan status delovanja v javnem interesu oziroma v korist vseh članov družbe (društva/združenja, zasebni zavodi, fundacije/skladi, socialna podjetja,

verske/cerkvene organizacije) ter na organizacije, ki delujejo v skupnem interesu svojih članov (članski klubi in društva/združenja (npr. športni klubi, kulturna društva), članske zadruge/kooperative, zbornice in druga poslovna združenja, sindikati, politične stranke in podobno);

4. *merilo izvajalca dejavnosti* – zasebne neprofitne organizacije lahko svojo dejavnost v celoti izvajajo z zaposlenimi v organizaciji (profesionalizirane neprofitne organizacije), lahko jo v celoti izvajajo s prostovoljci (prostovoljne neprofitne organizacije), lahko pa organizacija izvaja svojo dejavnost z zaposlenimi, k izvajanju in/ali upravljanju pa priteguje tudi prostovoljce (mešane nepridobitne organizacije).

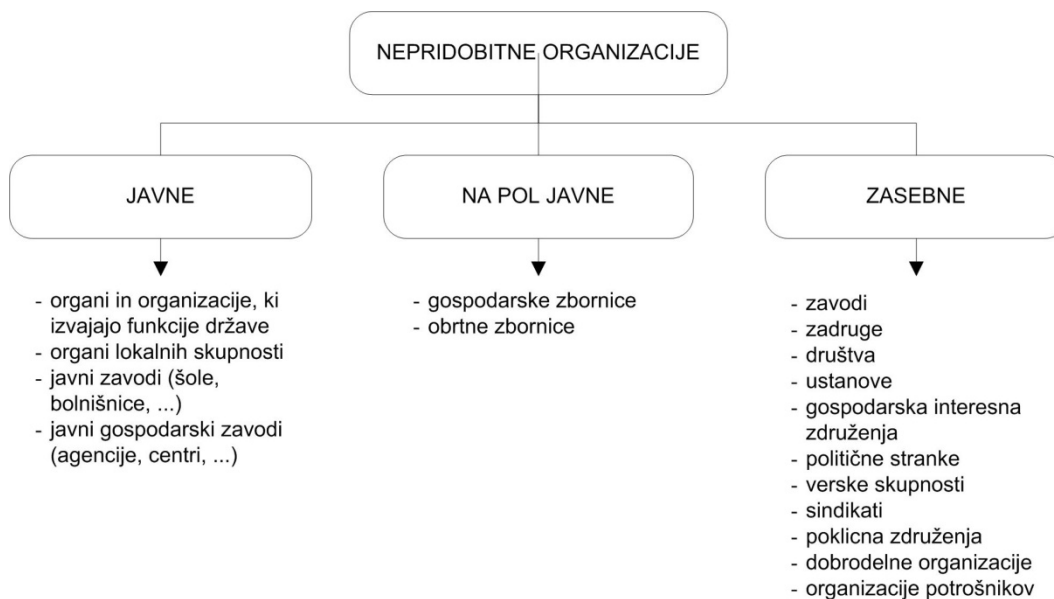
Slika 2.1 Tipologija nepridobitnih organizacij



Vir: Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002, 27

V skladu z našo statusnopravno ureditvijo lahko nepridobitne organizacije razvrstimo glede na kriterij ustanovitelja v tri osnovne skupine (slika 2.2).

Slika 2.2 Vrste nepridobitnih organizacij glede na kriterij ustanovitelja



Vir: Trunk Širca in Tavčar 1998, 7

Klasifikacija zasebnih prostovoljnih nepridobitnih organizacij

Raziskovalci so izoblikovali različne sisteme za klasifikacijo teh organizacij. Uveljavljenim klasifikacijskim sistemom je skupno to, da temeljijo na istem, temeljnem merilu razvrščanja organizacij; to merilo je področje, na katerem zasebne prostovoljne nepridobitne organizacije delujejo. Klasifikacijski sistemi pa se med seboj razlikujejo po opredelitvi oziroma po številu področij.

Najbolj izpopolnjena in tudi najbolj uporabna je Mednarodna klasifikacija nepridobitnih organizacij – ICNPO (The International Classification of Nonprofit Organizations), ki izhaja iz klasifikacije ISIC (International Standard Industrial Classification). V ICNPO klasifikaciji je opredeljenih 12 področij, na katerih delujejo zasebne neprofitno-volonterske organizacije. Ta področja so še dodatno razdeljena na 24 podpodročij, na katerih delujejo različni tipi organizacij. Na ravni tipov klasifikacija ni standardizirana zaradi prevelike raznovrstnosti tipov po posameznih družbah (Salamon in Anheier 1997, 81).

Področja, po katerih so v ICNPO klasifikaciji razvrščene zasebne prostovoljne nepridobitne organizacije, so sledeča:

1. področje kultura/umetnost in rekreacije/športa;
2. področje izobraževanja in raziskovanja;
3. področje zdravstva;
4. področje socialnega varstva;
5. področje zaščite okolja/varstva živali;
6. področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanj;

7. področje prava, zagovorništva in politike;
8. področje nabiranja sredstev/financiranja nepridobitnih organizacij in promocije prostovoljstva;
9. področje mednarodnega delovanja;
10. področje religij;
11. področje poslovnega in poklicnega združevanja;
12. drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno od navedenih področij.

Na podlagi te klasifikacije dobimo dvanajst »temeljnih vrst« zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij. To »vnaša red« v univerzum raznovrstnosti, ki je značilen za sfero civilne družbe in brez katerega resno empirično raziskovanje ni mogoče (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002, 28).

2.2 Značilnosti nepridobitnih organizacij

Značilnosti nepridobitnih organizacij predstavljajo različne kategorije (Anthony in Young 1988 v Trunk Širca in Tavčar 1998, 10-11), in sicer:

1. merilo uspešnosti:
 - *temelj kvantitativnega analiziranja*
Ni jasne povezave med vložki in izločki, težko je ocenjevati prirastek koristi za prirastek porabe sredstev (zmožnosti) organizacije.
 - *merjenje uspešnosti delovanja*
Količino in kakovost storitev je težko meriti, pretirano poudarjanje finančne uspešnosti lahko škoduje organizaciji.
 - *vpliv na decentraliziranost*
Organizacija ima številne cilje, ne pa enotnega merila uspešnosti, vodstvo zato težko delegira odločitve, centralizirano odločanje poraja birokracijo.
2. davki:
 - *davek na dobiček*
Za nepridobitne organizacije se obdavči le tisti del dobička, ki je dosežen s pridobitno dejavnostjo.
 - *davčne olajšave*
Neobdavčen je del dobička iz pridobitne dejavnosti. Neobdavčene plače predstavljajo določene olajšave za organizacijo.
 - *obdavčitve plač*
Obdavčijo se povračila v zvezi z delom (prehrana, prevoz ipd.).
3. pravne zadeve:
 - *lastništvo: vložki darovalcev (donatorjev)*
Družba s prihodki in premoženjem ne more razpolagati v korist posameznikov. Ob prenehanju se premoženje in sredstva prenesejo na drugo pridobitno

organizacijo, državo ali lokalno skupnost, kjer je delovala – nikdar na posameznika.

– *pridobitna dejavnost*

Nepridobitna organizacija lahko opravlja pridobitno dejavnost le v samostojni in ločeni organizaciji (podružnici), ker s tem ne ogroža statusa oprostitve davkov in ne ogroža premoženja starševske organizacije, ter v posebni entiteti, ki je v celoti last nepridobitne organizacije.

– *ustvarjanje in delitev dobička*

Ustvarja lahko presežke sredstev in s tem zbira potrebna sredstva za delovanje, širitev, za zamenjavo nepremičninskega premoženja, za rezervni sklad.

4. storitvena dejavnost

– *izvajanje*

Težko obvladuje izvajanje. Izvajalci so v mnogih nepridobitnih organizacijah prostovoljci; za svoje delo redko prejemajo plačilo.

– *kakovost*

Mnogokrat so izvajalci manj kakovostni in spodbujeni; imajo manj materialnih dokazov, referenc.

5. omejitve zaradi ciljev in strategij

– *strategije in prožnost*

Obvezno je izvajanje storitev. Financerji pogosto togo omejujejo izbiranje strategij. Nepridobitne organizacije, ki se ukvarjajo tudi s pridobitno dejavnostjo, lahko zaradi davčnih olajšav obstoječe infrastrukture, prostovoljnega dela ipd. nelojalno konkurirajo podjetjem.

6. financiranje

– *viri financiranja*

Organizacije, ki sprejemajo sredstva od uporabnikov, so odvisne od trga - podobno kot pridobitne organizacije - in skušajo povečevati število odjemalcev ter obseg izvajanja storitev. Za nepridobitne organizacije, ki pridobivajo sredstva iz javnih virov, velja, da je pridobivanje sredstev le deloma povezano z obsegom in kakovostjo storitev, pomembno je zadovoljstvo podeljevalcev sredstev.

7. strokovnjaki kot menedžerji

– *strokovnjaki, ki nimajo menedžerskih znanj, in strokovnjaki, ki imajo strokovno podlago*

V mnogih nepridobitnih organizacijah imajo strokovnjaki – specialisti tudi zaradi neodvisnosti od trga večjo veljavo od menedžerjev – generalistov. V nekaterih strokah strokovnjaki še vedno podcenjujejo menedžerje.

8. upravljanje in usmerjanje

- *Vodstvo skrbi predvsem za učinkovitost, menedžerji pa za usmerjanje in nadzor nad uspešnostjo organizacije.*

Lastništvo organizacije je posredno ali zamegljeno. Člani upravnih organov pogosto ne prejemajo plačila, zavzetost je omejena. Ker ni enotnih meril uspešnosti, težko učinkovito spremljajo uspešnost delovanja. V državnih organizacijah je upravljanje pogosto razpeto med politiko in stroko ter zato neučinkovito.

9. vršni management

- *Za učinkovito poslovanje naj bo dosti pristojnosti združenih pri glavnem menedžerju.*

V nepridobitnih organizacijah je pogosta dvojnost poslovanja:

- *v državnih organizacijah: politika in državni aparat;*
- *v profesionalnih organizacijah: stroka in poslovanje/gospodarjenje;*
- *v prostovoljnih organizacijah: prostovoljci in plačani funkcionarji.*

10. vplivi politike

- *politika deluje med mnogimi spremenljivimi interesi*

Politični in podobni interesi so raznoliki in pomembni, obnašanje voljenih menedžerjev, upravljavcev, podeljevalcev sredstev je kratkoročno, prisotne so zahteve javnosti po preglednosti delovanja, prav tako skrivanje informacij zaradi konkurenčnih razlogov.

2.2.1 Razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami

Nekatere pomembnejše razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami so (Meggison, Mosley in Pietri Jr. 1986 v Trunk Širca in Tavčar 1998, 9):

- *poslanstvo in smotri:* pridobitne organizacije delujejo za dobiček, nepridobitne za boljšo kakovost življenja uporabnikov; nepridobitni dobiček vlagajo v lastno dejavnost;
- *strategije:* so različne zaradi različnega poslanstva in smotrov; strategije nepridobitnih organizacij so kratkoročnejše od strategij pridobitnih organizacija;
- *predračuni (finančni načrti):* predračuni so instrument načrtovanja in obvladovanja v pridobitnih organizacijah, v nepridobitnih samo nadzorovanja; pridobitne organizacije varčujejo s sredstvi, nepridobitne porabijo vsa sredstva, sicer naslednjič prejmejo manj;
- *prostovoljstvo:* v mnogih nepridobitnih organizacijah (razen v večini državnih ustanov) delajo prostovoljci; prostovoljsko delo omogoča delovanje mnogih nepridobitnih organizacij, vendar prinaša tudi težave (obvladovanje prostovoljcev in plačanih sodelavcev, odgovornost prostovoljcev, realne

pristojnosti prostovoljskih upravljalnih organov, zanesljivost in kakovost prostovoljskega dela, sodelovanje med prostovoljci in plačanimi sodelavci ipd.);

- *izbiranje menedžerjev*: interesi imajo večjo vlogo v nepridobitnih organizacijah; mnoge poslovodijo strokovnjaki, ki niso usposobljeni za management.

2.3 Zgodovina razvoja košarkarskega kluba Škofja Loka

Začetki košarke v Škofji Loki segajo v leto 1936. Igro, ki so jo tedaj imenovali kar »basket«, so igrale učenke uršulinskih šol na pravem igrišču na dva koša na vrtu škofjeloškega gradu. Igro je tega leta iz Londona v Škofjo Loko prinesla sestra uršulinka Angela Bahovec (Košarkarski klub Škofja Loka 2004).

Organizirano igranje košarke v Škofji Loki sega v leto 1954. Takratni igralci so se včlanili v Telovadno društvo Partizan, kjer so bili skupaj v sekciji z odbojko. Istega leta so postali tudi člani Košarkarske zveze Slovenije (KZS). Prvo pravo tekmo na standardiziranem igrišču so odigrali avgusta 1954 v Litiji, prvo prvenstveno tekmo pa aprila 1955 na Vrhniki.

Kasnejši pomembnejši mejniki v razvoju košarke v Škofji Loki so:

- začetek ženske košarke (1960);
- napredovanje v 1. slovensko košarkarsko ligo (SKL) (1961);
- ustanovitev KK Sora (1965);
- prva mednarodna tekma (1966);
- prvi pokrovitelj (podjetje Kroj) in preimenovanje kluba v KK Kroj Škofja Loka (1967);
- drugo mesto v 1. SKL in uvrstitev v kvalifikacije za igranje v 2. Zvezni košarkarski ligi (ZKL) – zahod (1968);
- klub dobi prvega profesionalnega trenerja (1973);
- ženska članska ekipa postane prvič prvak 1. SKL (1974);
- drugo mesto ženske članske ekipe v 1. ZKL – zahod (slovensko hrvaška liga) (1975);
- pokroviteljstvo prevzame podjetje Lokainvest (1977);
- pokroviteljstvo nad žensko ekipo prevzame podjetje Odeja (1985);
- ženska članska ekipa postane drugič prvak 1. SKL (sezona 1990/91);
- ženska članska ekipa osvoji 3. mesto v 1. državnem prvenstvu samostojne Slovenije in se uvrsti v evropski pokal »Lilliane Ronchetti« (sezona 1991/92);
- uvrstitev ženske članske ekipe v drugi krog evropskega pokala »Lilliane Ronchetti« (sezona 1995/96);

- organizacija kvalifikacij za 13. evropsko prvenstvo za kadetinje (1998);
- organizacija 20. evropskega prvenstva za mladinke (2002).

Od samega začetka pa do danes je bil poudarek na delu z mladimi igralkami in igralci, ki so v svojih kategorijah dosegali dobre rezultate. Ravno zaradi tega se v Škofji Loki še danes igra kvalitetna košarka.

2.3.1 Kot športna organizacija

Športna organizacija je ciljno usmerjena družbena enota, vpletena v športno industrijo, z zavestno strukturiranim sistemom aktivnosti in jasno razmejitvijo od drugih (Slack 1997, 5).

Škofjeloški košarkarski klub ima vse lastnosti športne organizacije, kot jo opredeljuje Slack . To hipotezo lahko potrdimo z razčlenitvijo njegove definicije.

KK Škofja Loka:

- je ciljno usmerjena družbena enota – društvo, ki s svojim delovanjem stremi k doseganju temeljnega cilja oziroma uresničevanju svojega poslanstva;
- je vpletena v športno industrijo – poglavitna dejavnost kluba je igranje košarke;
- ima zavestno strukturiran sistem aktivnosti - opredeljene dejavnosti, s katerimi zavestno uresničuje cilj;
- ima jasno razmejitve od drugih – član je lahko tisti, ki se prostovoljno včlani, je starejši od petnajst let (mlajše lahko včlanijo le njihovi zakoniti zastopniki) ter se ravna v skladu s pravicami in dolžnostmi članov.

Košarkarski klub lahko poleg uvrstitve med športne organizacije po Slackovi definiciji opredelimo tudi kot športno organizacijo v ožjem smislu, saj je ekipa, ki je neposreden udeleženec košarkarskih tekmovanj, predstavnik celotne organizacije in vseh njenih članov.

Na enak način lahko klub opredelimo kot sestav razmerij, ki povezujejo vse dele kluba oziroma člane združbe ter opredeljujejo medsebojne odnose. Posledica tega sta organizacijska struktura in organizacijski proces, ki omogoča doseganje ciljev.

2.3.2 Kot nepridobitna organizacija

Nevladni neprofitni sektor je skupek organizacij z naslednjimi lastnostmi: formalnost, zasebnost (nevladne organizacije), avtonomnost (samostojno vodenje), neprofitnost in prostovoljnost (Salamon in Anheier 1997 v Kalčevič 2005, 7).

KK Škofja Loka je športno društvo z vsemi lastnostmi nevladne neprofitne organizacije, kot sta jih navedla Salamon in Anheier:

Košarkarski klub kot nepridobitna organizacija

- formalnost – klub ima svoj statut, v katerem so opredeljeni organi kluba in njihovi medsebojni odnosi. Poleg tega je klub pravna oseba zasebnega prava in deluje v skladu z njegovimi zakoni;
- *zasebnost* – klub je ločen od države;
- *avtonomnost* – o delovanju kluba odloča njegovo vodstvo, in sicer predsednik kluba, izbran s strani upravnega odbora;
- *neprofitnost* – morebitni dobiček se uporablja za izboljšanje kakovosti delovanja kluba;
- *prostovoljnost*

Klub za svoje delovanje pridobiva sredstva iz sledečih virov:

- vpisnine in članarine;
- občine Škofja Loka
- sponzorjev in donatorjev.

KK Škofja Loka je neprofitna (po kriteriju cilja), nevladna (po kriteriju ustanovitelja) in prostovoljna (po kriteriju izvajalcev) organizacija, ki deluje v interesu svojih članov.

3 OKVIRNI MODEL POLITIKE ORGANIZACIJE

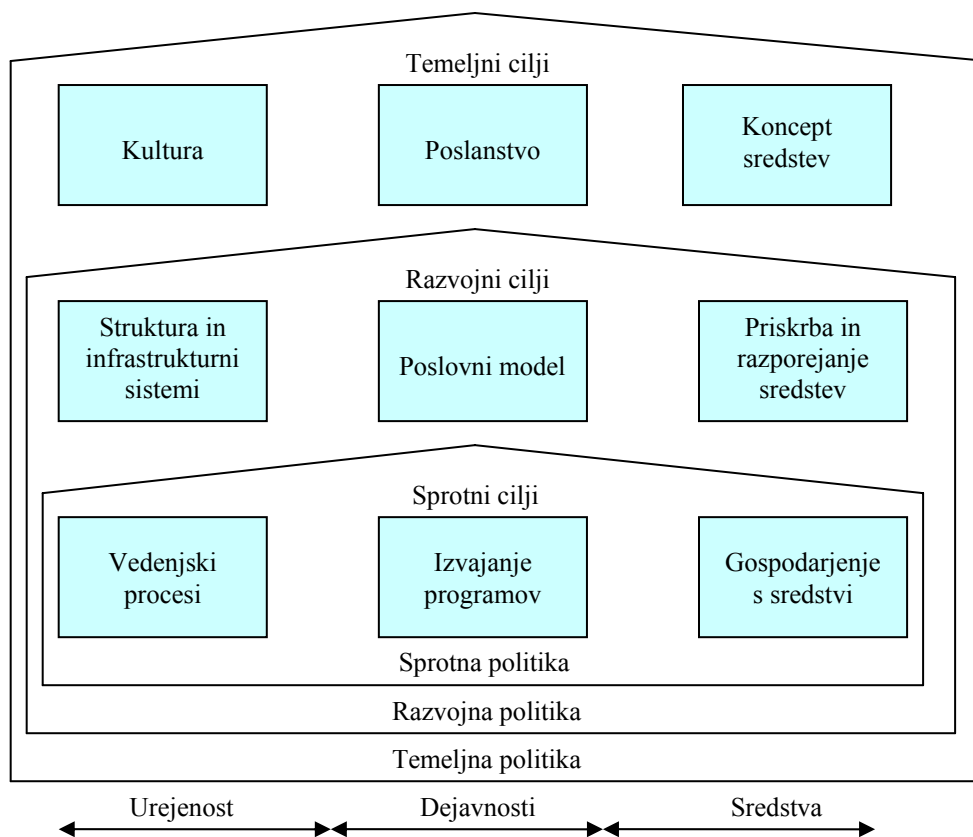
Osnovna zamisel o politiki organizacije kot ciljnih in strategijah za doseganje teh ciljev je vodila do temeljnega modela politike organizacije v dveh smereh. Prvič - z umeščanjem ciljev v hierarhije ciljev, ki vodijo do smotrov organizacije, ti pa merijo v uresničevanje vizije organizacije, ki je rezultanta interesov pomembnih udeležencev. Drugič – s členjenjem strategije na tri temeljne sestavine – na dejavnosti, na urejenost in na sredstva; sledilo je členjenje dejavnosti na obsege in vsebine, urejenosti na členjenost, procese in sisteme ter sredstev na materialna in nematerialna.

Za tem se je izkazalo, da modelu politike manjka časovna dimenzija. Tako je nastal okvirni model politike, ki obsega dolgoročno temeljno, srednjeročno razvojno in kratkoročno tekočo razsežnost (Tavčar 2002, 479).

Okvirni model politike torej obsega (Biloslavo 2006, 69):

- temeljno politiko organizacije: smotri, poslanstvo ter kultura in koncepti sredstev;
- razvojno politiko organizacije: razvojni cilji, poslovni model (srednjeročni okvir programov in veriga vrednosti za njihovo izvajanje), struktura in infrastrukturni sistemi, oskrbovanje in razporejanje sredstev;
- sprotno politiko organizacije: sprotne cilje, izvajanje programov, vedenjski procesi ter gospodarjenje s sredstvi.
- Shema okvirnega modela je prikazana na sliki 3.1.

Slika 3.1 Okvirni model politike organizacije



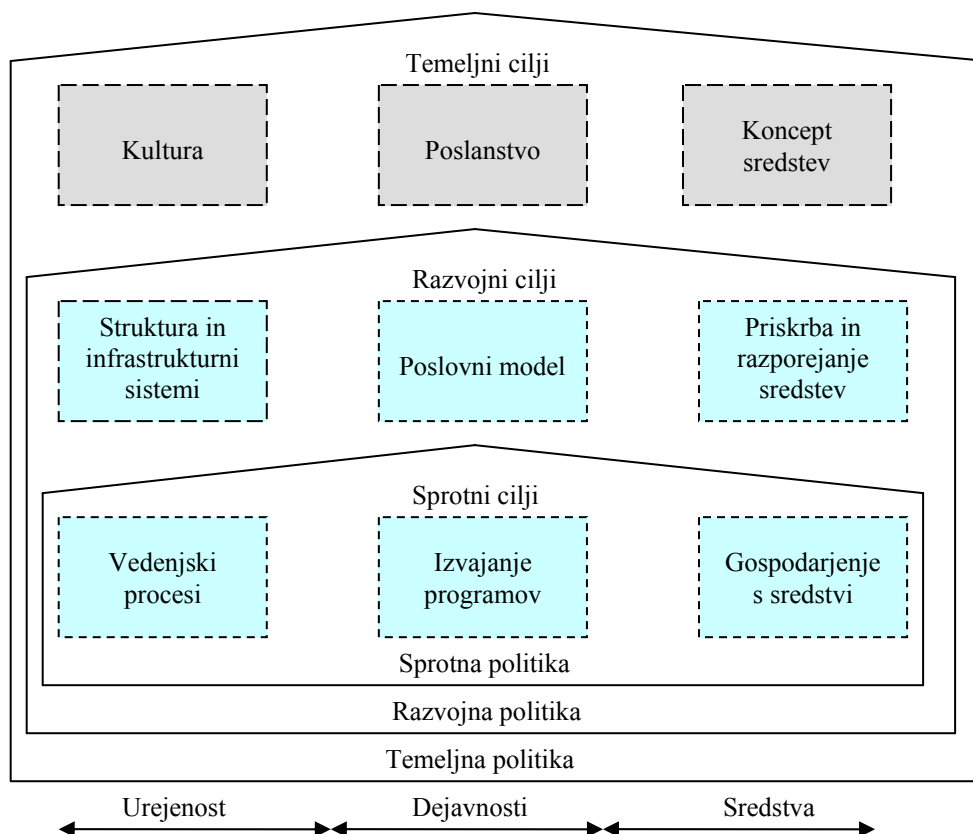
Vir: Biloslavo 2006, 68

3.1 Temeljna politika

Dolgoročna temeljna politika izhaja iz vizije podjetja, ki temelji na interesih udeležencev. Obsega smotre za uresničevanje vizije ter osnovna merila in standarde uspešnosti. Temeljna strategija opredeljuje poslanstvo kot okvir dejavnosti podjetja oziroma programskih enot, koncepte, ki poleg kulture obsegajo temeljno zgradnjo, sisteme in procese podjetja ter dolgoročna sredstva, tako materialna kot nematerialna.

Shema temeljne politike znotraj modela je prikazana na sliki 3.2.

Slika 3.2 Temeljna politika organizacije



Vir: Biloslavo 2006, 173

3.1.1 Interesi, vizija, smotri in poslanstvo organizacije

Interesi

Interesi in interesno vedenje udeležencev poslovanja so izhodiščni del politike podjetja: vse se dogaja zaradi koristi, ki jih lahko imajo udeleženci od podjetja. Udeležence lahko razvrščamo po njihovi vlogi, po interesnih ravneh ter z vidika podjetja in okolja (zunanji in notranji udeleženci) (Kralj 2003, 133).

Vizija

Vizija je projekcija organizacije v prihodnost, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Vizija opisuje želeno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev. Dobra vizija zraste med pomembnimi udeleženci, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzemajo (Biloslavo 2006, 106).

Smotri

Smoter ali temeljni cilj organizacije je končni razlog njenega delovanja in središčni motiv dela zaposlenih. Smotri organizacije so vršni cilji, ki so jim podrejeni oziroma iz katerih so izvedeni vsi drugi cilji organizacije. V nasprotju z drugimi cilji organizacije

(razvojnimi in sprotnimi) smotri ponavadi niso časovno opredeljeni, saj jih poskuša organizacija uresničiti trajno, vse dokler te smotre ne zamenjajo drugi (Biloslavo 2006, 108).

Tavčar (2002, 82) dodaja, da naj bodo dobri smotri in cilji merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni. Po smotrih so organizacije pridobitne ali nepridobitne. Pridobitne organizacije so podjetja, ki obstajajo in delujejo zato, da vanje vloženi kapital prinaša dobiček in da dolgoročno povečajo premoženje lastnikov. Nepridobitne – (javne, napol javne in zasebne) pa obstajajo in delujejo zato, da dosegajo nepridobitne smotre in cilje.

Poslanstvo

Poslanstvo nam pove zakaj organizacija obstaja (komu služi in kako). Pri tem mora biti dovolj edinstveno, da nam pove kaj organizacija počne in česa ne počne (Biloslavo 2006, 167).

Poslanstvo je okvir programov podjetja. Podjetje ima v poslanstvu programe, ki obetajo kar največjo konkurenčnost podjetja, to je kar največji višek notranjih prednosti nad notranjimi slabostmi podjetja, ter kar največjo privlačnost tržišča – kar največji presežek zunanjih izzivov nad zunanjimi nevarnostmi za podjetje. Poslanstvo (tudi portfelj programov) naj bo takšno, da daje podjetju zadostno varnost ob zunanjih vplivih (Tavčar 2002, 100).

Vizija in poslanstvo športnih organizacij

Športni klubi so organizacije v športni industriji in zato potrebujejo neke vrste strateško usmeritev, to je vizijo, ki je temelj za poslanstvo in za določanje ciljev (Biloslavo in Prevodnik 2008, 5).

Hoye et al. (2006, 81) je zapisal, da je vizija »izjava, ki opredeljuje srednje do dolgoročne ambicije organizacije«. Dobro je vedeti, kam organizacija gre in kaj želi postati, čeprav športni klubi večinoma delujejo na prostovoljni osnovi. (vsaj v večjem delu Evrope).

Naslednja pomembna zadeva je poslanstvo, ki opredeljuje namen organizacije. Običajno je ključni dejavnik razlikovanja enega športnega kluba od drugega, ali kot navaja Hoye et al. (2006, 81) »zmanjšuje tveganje za strateško zmedo«. Podobnega mnenja je tudi Covell et al. (2007, 198), ki pravi, da je opredelitev namena športne organizacije ključnega pomena, ker zagotavlja usmeritev in osredotočanje interesnih skupin v organizaciji. In navsezadnje, to je temelj za oblikovanje strategije in usmeritev za razvoj novih aktivnosti, programov ali običajev (Covell et al. 2007, 198).

3.1.2 Vrednote in kultura organizacije

Vrednote

Vrednote podjetja so osrednja kategorija kulture in filozofije podjetja. So na začetku hierarhije zaporedja: vrednote, norme, načela, merila, cilji, izidi. Od sprejetih in

prevzetih vrednot je odvisno ravnanje podjetja in njegovih udeležencev (Kralj 2003, 193).

Kultura

Kultura organizacije je skupnost vseh pojavnih oblik vedenja sodelavcev, vključno z vrednotami in temeljnimi podmenami, ki to vedenje usmerjajo. Te pojavne oblike med vsemi vrednotami sodelavcev izražajo tiste, ki jih večinoma osvojijo. Vrednote sodelavcev temeljijo na velikokrat preizkušanih podmenah, ki večinoma prinašajo koristi.

Funkcije kulture v organizaciji (Robbins 1991 v Biloslavo 2006, 122):

- opredeljuje meje organizacije, razlikuje organizacijo od drugih organizacij;
- članom organizacije daje občutek identitete;
- omogoča rast zavzetosti članov organizacije za cilje, ki presegajo njihove osebne interese;
- povečuje družbeno stabilnost poslovno-organizacijskega sistema;
- povezuje organizacijo, saj opredeljuje standarde za delovanje sodelavcev;
- je instrument za usmerjanje in obvladovanje naravnosti in vedenja zaposlenih.

Kultura organizacije je lahko močna in šibka. Močna je v organizacijah, kjer si managerji in sodelavci delijo več svojih vrednot in kjer se za te vrednote močno zavzemajo; ker se ljudje svojih vrednot mnogokrat ne zavedamo popolnoma, gre za privrženost prevladujočim oblikam vedenja v organizaciji. Kultura organizacije je šibka, če si managerji in sodelavci delijo le nekatere vrednote in se zanje kaj prida ne zavzemajo – če je privrženost skupnim oblikam vedenja v organizaciji omejena (Biloslavo 2006, 122 – 123).

Kultura v športnih organizacijah

Hoye et al. (2006, 147) opredeljuje športno kulturo organizacije kot »skupek temeljnih vrednot, prepričanj in odnosov, ki so skupni članom športne organizacije, in ki nato določijo vedenjske standarde in norme za vse člane«. Prav tako so zapisali, da je kultura v športnih organizacijah, še posebej v športnih klubih, »neločljivo povezana multikulturalna in lahko zaznavna na več ravneh ali kot več subjektov«. Kulture se razlikujejo tudi glede na namen in vrsto organizacije (profesionalni klubi, večje nacionalne lige – bolj poslovno usmerjene, majhni klubi – bolj nepridobitno naravnane (za zabavo in udeležbo). Torej, treba je biti previden pri uporabi kulture neposredno iz poslovne teorije. Hoye et al. (2006, 150) trdi, da so, kljub temu, da imajo različna podjetja različno kulturo, kulturne razlike manj spremenljive, kot med posameznimi športi (v posameznih športih gledajo na določene vrednote različno – hokej, boks ...). »Edina navidezna doslednost v športni kulturi je prizadevanje za tekmovanja, želja po

zmagah in sposobnost, da priključijo močne čustvene odzive, tako na zmage kot na poraze» (Hoye et al. 2006, 151).

3.1.3 Temeljni koncept sredstev

Organizacija potrebuje za svoje delovanje materialna sredstva (finančna sredstva, energijo, materiale, sestavne dele, izdelke, naprave, opremo, stavbe itn.) in nematerialna sredstva (fizično in umsko delo ljudi, znanje, pravice, okolje, blagovna znamka, uglednost itn.). V ekonomski teoriji poimenujemo sredstva tudi temeljni produkcijski faktorji, kamor sodijo zemlja, delo kapital in znanje. Glede na prevladujočo vrsto sredstev je lahko organizacija delovno, kapitalno ali znanjsko intenzivna.

Zmožnosti organizacije so torej bolj ali manj kompleksna kombinacija fizičnega in umskega dela ljudi, znanja, materialnih sredstev in organizacijskih procesov. Tako kot sredstva ali katerikoli drug element politike organizacije ali njihova sinergična kombinacija, tudi zmožnosti lahko pomenijo temeljne ali ključne zmožnosti organizacije, ki tej zagotavljajo, če bodo izkoriščene, doseganje trajnejše konkurenčne prednosti.

V ekonomiji se pojem kapitala uporablja v dveh pomenih. Poleg kapitala kot enega temeljnih produkcijskih faktorjev, ga lahko razumemo tudi kot celoto premoženja organizacije, ki pomeni potencialni vir prihodnjih donosov.

Finančni kapital so finančna sredstva organizacije, kot jih zajemajo tradicionalni računovodski izkazi. Ta se v poslovnem toku preoblikujejo iz denarja v različne oblike, da bi se na koncu znova povrnila v denar. Uspešne organizacije poskušajo ta krogotok čim bolj pospešiti, saj tako povečujejo donosnost kapitala.

Intelektualni kapital je znanje, ki ga premore organizacija. Znanje je sredstvo za analizo in razumevanje podatkov in informacij, je resnično prepričanje o vzornosti dogodkov in delovanja, daje pa tudi osnovo za smotrno delovanje in razmišljanje. Intelektualni kapital delimo v človeški, strukturni in partnerski kapital.

Človeški kapital obsega vrednost, ki jo sodelavci prinašajo v organizacijo, je njihov nabor sposobnosti in zmožnosti. Osnovni elementi so znanje sodelavcev, njihova razmerja, vrednote, odnos do dela, motivacija, vedenje in intelektualna prilagodljivost, ki se kaže kot sposobnost prenosa znanja iz enega konteksta v drugega, sposobnost povezovanja različnih informacij in sposobnost inoviranja.

Partnerski kapital obsega znanje organizacije o tržnih partnerjih. Jedro partnerskega kapitala je vsebovano v menjalnih sredstvih, ki jih organizacija ima s svojimi tržnimi partnerji.

Strukturni kapital je infrastruktura organizacije, ki omogoča človeškemu kapitalu, da uresniči svoj potencial. Je tudi znanje organizacije, ki se je razvilo skozi njen obstoj.

Socialni kapital je »dobro ime«, s katerim razpolagajo posamezniki ali skupine v okolju in izhaja iz strukture in vsebine njihovih socialnih razmerij z drugimi udeleženci.

Udeležencem omogoča, da pridobijo informacije, ideje, finančni kapital, zaupanje itn., ne da bi zato morali vstopiti v tržno ali hierarhično razmerje. Socialni kapital obsega tako omrežje samo, kakor tudi sredstva, ki se lahko mobilizirajo znotraj omrežja (Biloslavo 2006, 168-169).

Temeljni koncept sredstev v športni organizaciji

Tako kot vse ostale organizacije, tudi športni klubi potrebujejo sredstva za svoje delovanje. Struktura sredstev je odvisna od tipa organizacije (zasebna ali javna).

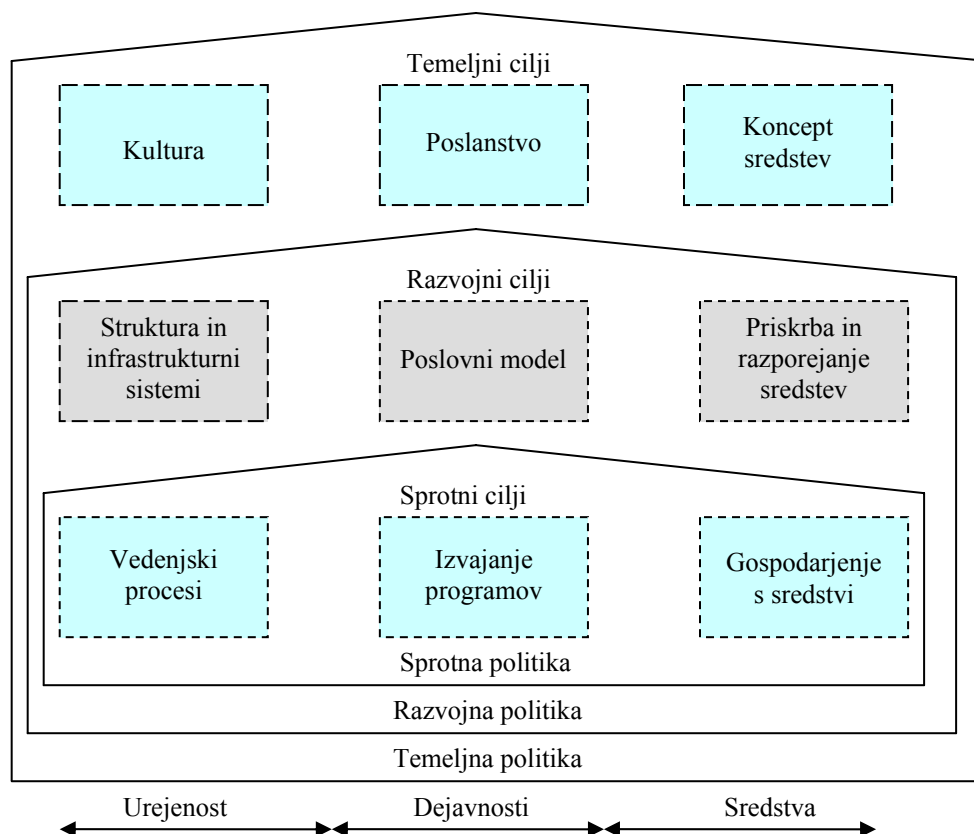
Struktura *finančnega kapitala* je običajno razdeljena na zasebne (sponzorji, članarina, donacije, kratkoročni ali dolgoročni krediti, tveganega kapitala ...) in javne vire (sredstva iz občinskega in državnega proračuna, državnega loterijskega sklada ...). Namen športnih organizacij je pridobiti čim več teh sredstev za izboljšanje svojega delovanja.

Infrastruktura je pomemben del *fizičnega kapitala*. Športni klubi običajno niso lastniki igrišč oziroma dvoran v katerih nastopajo. Uporaba le teh je običajno del dogovora med lokalno skupnostjo ali državo kot lastnikom in športnim klubom. Klubi v večini primerov delujejo na prostovoljni osnovi, zato pomanjkanje določenih veščin in znanj lahko predstavlja težavo pri nadaljnjem razvoju kluba (Biloslavo in Prevodnik 2008, 5).

3.2 Razvojna politika

Srednjeročna razvojna politika obsega usklajene razvojne cilje. Razvojne strategije organizacije in programov oz. programskih enot so usmerjene v snovanje temeljnih zmožnosti za prihodnost in obsegajo srednje ročne usmeritve programov (snovanje, proizvodjanje, trženje) in drugih dejavnosti, srednjeročno strukturo organizacije in naloge nosilcev programov ter drugih dejavnosti, pa srednjeročno razporeditev materialnih in nematerialnih sredstev med programe in druge dejavnosti organizacije (Tavčar 2002, 477). Shema razvojne politike organizacije je prikazana na sliki 3.3.

Slika 3.3 Razvojna politika organizacije



Vir: Biloslavo 2006, 173

Razvojni cilji

Razvojni cilji zadevajo številne dejavnosti, časovna obzorja, enote organizacije, skupine in posameznike v njej ter so podrejeni smotru oz. smotrom organizacije.

Dobri cilji naj bodo (Biloslavo 2006, 172):

- *merljivi*: le doseganje merljivih ciljev daje zadovoljstvo nad dosežkom; merljivost je prvi pogoj za obvladovanje organizacije – česar ne moremo meriti, tega ne moremo obvladovati;
- *dosegljivi*: ljudje se zavzemamo le za realne, dosegljive cilje; nedosegljivi cilji niso privlačni;
- *spodbudni*: ljudje se zavzemamo za cilje, ki nam obetajo tudi izpolnjevanje naših interesov;
- *usklajeni*: smotri in cilji tvorijo hierarhijo; podrejeni cilji morajo biti v skladu z nadrejenimi.

Razvojna politika za doseganje srednjeročnih ciljev vsebuje sledeče elemente (Biloslavo 2006, 173):

- struktura in infrastrukturni sistemi,

- poslovni model,
- priskrba in razporejanje sredstev.

3.2.1 *Struktura in infrastrukturni sistemi*

Element struktura in infrastrukturni sistemi lahko razumemo tudi kot urejenost organizacije. V tradicionalnem smislu obsega (Biloslavo 2006, 288-289):

- členjenost (strukturo), organizacije, to je razporeditev pristojnosti in odgovornosti, ter delitev dela v organizaciji. Širše pojmovanje urejenosti obsega še obvladovanje procesov, to je poteka osnovnih dejavnosti organizacije, in
- sisteme, ki obsegajo pravila, usmeritve in načine delovanja, ki veljajo za vse sodelavce organizacije ter usmerjajo predvsem njihovo rutinsko in analizno odločanje ter delovanje, ki sledi iz teh odločitev.

Struktura in členjenost organizacije

Širše pojmovanje strukture organizacije upošteva več vsebin:

- je vzorec formaliziranih razmerij in obveznosti, ki jih kaže organigram, in obsega opise delokrogov v organizaciji;
- opredeljuje razporeditev dejavnosti in nalog med enote in sodelavce v organizaciji (členjenje – diferenciranje);
- zagotavljajo usklajevanje teh posameznih dejavnosti in nalog med seboj (povezovanje – integriranje);
- opredeljuje razmerja na osnovi moči, statusa in hierarhije v organizaciji (oblast);
- obsega formalizirana načela in pravila delovanja, postopke in nadzor, ki usmerjajo dejavnosti in razmerja med ljudmi v organizaciji (predpisi) (Kast in Rosenzweig 1985 v Biloslavo 2006, 205).

Delitev dela med sodelavci organizacije naj upošteva znanja in zmožnosti sodelavcev, ki jih organizacija ima ali lahko pridobi. Je prečna (vodoravna) dimenzija členjenosti organizacije, obsega posameznike in enote organizacije, ki opravljajo po vsebini različne dejavnosti. Pomembno je prečno povezovanje in usklajevanje dejavnosti teh posameznikov oz. enot v organizaciji (Biloslavo 2006, 205).

Razpored pristojnosti in odgovornosti določa število podrejenih, na katere vodja neposredno vpliva. Ni nujno, da imajo organizacije z enakim številom zaposlenih enako stopnjo vertikalne členjenosti. Lahko so pokončne, z velikim številom hierarhičnih stopenj, lahko pa so ploščate, z malo hierarhičnimi stopnjami. Odločilni faktor je stopnja nadzora. Če je razpon širok, imajo vodje veliko število podrejenih, kateri jim

poročajo. Če je razpon ozek, malo. Manjši je razpon, bolj je organizacija pokončna (Robbins 1987, 59).

Zavezništva temeljijo na delovanju v isti smeri zaradi enakih in podobnih interesov, katerih namen je prej v odpravljanju morebitnih ovir v tem istosmernem delovanju, kot pa doseganje neke nove skupne vrednosti oz. sinergijskega učinka. Podjetja velikokrat sodelujejo v obliki zavezništva, za katere pa ni nujno, da so to strateške povezave ali partnerstva. Zavezništvo je običajno kratkotrajno, saj obstaja tako dolgo, dokler so interesi na ta način povezanih družb uravnoteženi. Za zavezništvo je prav tako značilno, da se praviloma oblikuje le na določenem področju povezanih podjetij (npr. na področju nabave). Zavezništva so lahko notranja (med notranjimi udeleženci podjetja) ali zunanja (med zunanjimi udeleženci ter med notranjimi in zunanjimi udeleženci). Prav tako lahko v zavezništva vstopa posameznik (npr. manager) ali podjetje (Dubrovski 2004, 101-102).

Strateške povezave so takšne, katerih značaj pomeni doseganje ali vzdrževanje strateških prednosti za podjetje in doseganja po pomembnosti najvišjih ciljev. Splošni cilj in namen povezovanja in sodelovanja je povečana konkurenčnost oz. krepitev razvojnih možnosti.

Strateško povezovanje je lahko:

- poslovno (nekapitalsko) ali
- kapitalsko (lastninsko).

Strateško poslovno povezovanje ne temelji na kapitalskih transakcijah, saj sodelujoča podjetja ohranjajo svojo pravno (statusno) samostojnost. Pri kapitalskem povezovanju pa gre za spremenjena lastniška razmerja, zato bi praviloma moralo biti v tem primeru poslovno sodelovanje intenzivnejše, razmerje pa dolgoročnejše, vendar pa ni nujno, da ima kapitalsko povezovanje vsebinske elemente strateškega poslovnega povezovanja (Dubrovski 2004, 101-102). Dubrovski je namen strateških povezav tudi slikovito opisal s formulo $2+2=5$ (2004, 162).

Zunanje izvajanje ali »outsourcing« je izraz za oddano, izdvojeno, predstavljeno (dislocirano) izbrano poslovno funkcijo, dejavnost, storitev ali program, ki jo za naročnika izvaja zunanji izvajalec. Kadar gre za oddajo, izločitev oz. prenos izvajanja posamezne (ali več) poslovnih funkcij drugemu podjetju, ta funkcija pa je strateškega pomena za oddajnika, potem govorimo o strateškem »outsourcingu«, v katerem sta povezani podjetji partnerja (Dubrovski 2004, 104-105).

Omrežje je sestavljeno iz članov omrežja, torej vseh tistih, ki sodelujejo v omrežju, in iz odnosov, ki jih ti v omrežju izpostavijo. Ti odnosi so lahko formalni ali neformalni, osebni in/ali organizacijski, vsekakor pa zanje velja, da premorejo določeno socialno komponento in da je zanje kritičnega pomena zadostna stopnja zaupanja (Biloslavo 2006, 291).

Sistemi organizacije

Sistemi so infrastrukturna urejenost, ki omogoča učinkovito in uspešno delovanje organizacije; kot sestavina urejenosti imajo lahko pomembno dejavnostno (normativno) in vedenjsko (usmerjevalno) vlogo pri obvladovanju organizacije. Prežemajo vse ravni, dele in dejavnosti organizacije, vse časovne in logične okvirnosti delovanja organizacije, vse izzive in vplive ter vse udeležence organizacije. Sistemi skupaj s strukturo (zgradnjo) in procesi tvorijo urejenost organizacije.

Poznamo več sistemov (Schwaninger 1994 v Tavčar 2002, 188):

- sistem za izbiranje ciljev, načrtovanje in nadzorovanje v organizaciji,
- informacijski sistem v organizaciji,
- sistem za management osebja organizacije,
- sistem za management gospodarjenja v organizaciji,
- razvojni sistem.

3.2.2 Poslovni model

Poslovni model opisuje, kako organizacija ustvarja dodano vrednost na trgu. Vključuje edinstveno kombinacijo programov (izdelkov ali storitev za ciljne udeležence), podobe organizacije, njenih tržnih poti in primarnih dejavnosti, s katerimi organizacija ustvarja korist za ciljne udeležence. Poenostavljeno ga lahko opredelimo kot odgovor na tri ključna vprašanja za uspešnost organizacije:

- Kakšne koristi organizacija ponuja odjemalcem – katere proizvode ponuja?
- Kdo so odjemalci, katerim organizacija ponuja koristi?
- Katere dejavnosti pri tem izvaja?

Predvsem gre poudariti da razvojna politika obsega tako poslovni model, ki sloni na sedanjih temeljnih zmožnostih organizacije, kakor tudi snovanje novega poslovnega modela, ki temelji na prihodnjih temeljnih zmožnostih organizacije (Biloslavo 2006, 184-185).

Pri izvajanju sedanjih programov in novih programov za prihodnjo uspešnost, je pomembno upoštevati in razumeti vse tri temeljne dejavnosti organizacije: inoviranje, proizvajanje in trženje.

Inoviranje v širšem smislu pomeni snovanje novih ključnih zmožnosti organizacije, v ožjem pomenu pa snovanje novih ali spreminjanje obstoječih proizvodov – izdelkov ali storitev – in struktur.

Management proizvajanja obsega načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje proizvajanja. Še posebno pomembno vlogo ima pri spreminjanju obstoječih programov, kjer gre največkrat za razumevanje ter učinkovit in uspešen

prenos idej tržnikov, ki izhajajo iz izraženih potreb in pričakovanj odjemalcev, v neposredno proizvodnjo izdelkov oz. izvajanja storitev.

Trženje v najširšem pomenu razumemo kot management menjalnih razmerij z vplivnimi udeleženci organizacije, tako tistimi v notranjih, kot onimi v zunanjih okoljih. V osnovi delimo trženje v dve skupini, in sicer v trženje porabnikom (angl. Business-to-consumer, B2C marketing) in trženje med organizacijami (angl. Business-to-business, B2B marketing) (Biloslavo 2006, 185-186).

Z vidika razvojne politike je ena od najpomembnejših odločitev organizacije izbira *ciljnega segmenta ali segmentov trga*. Organizacija zaradi svoje urejenosti ter omejenosti razpoložljivih sredstev in zmožnosti ne zmore početi vsega. Organizacija je lahko konkurenčna le pri nekem končnem obsegu dejavnosti. To pomeni, da se organizacija poskuša na trgu pozicionirati tako, da dosega kar najboljšo usklajenost med sedanjimi in prihodnjimi dejavniki privlačnosti trga ter lastnimi temeljnimi zmožnostmi. Pri izbiri ciljnega segmenta trga se organizacija odloča tudi o tem, ali bo delovala na segmentu trga, ki je obsežen (izkoriščanje ekonomije obsega) ali ozek, ter ali bo delovala na enem, nekaj ali več različnih segmentih trga (izkoriščanje ekonomije razpona) (Biloslavo 2006, 186).

Snovanje novih ali izpopolnjenih programov je pogoj za konkurenčnost in s tem uspešnost organizacije v prihodnosti. Snovanje novih programov je večstopenjski proces, ki sega od zamisli do uresničevanja programa, pri čemer vsaka naslednja stopnja praviloma zahteva večjo porabo sredstev organizacije in sorazmerno zmanjševanje števila obravnavanih zamisli. To je ustvarjalen in tvegan proces – zaradi nezmožnosti napovedovanja končnega izida tega procesa, ki ga sprožijo pobude iz zunanjih in notranjih okolij organizacije. Te pobude so predvsem zamisli sodelavcev in pričakovanja vplivnih udeležencev organizacije. Svojih potreb in želja pa se uporabniki največkrat še niti dobro ne zavedajo, zato jih težko opredelijo, če jih sploh lahko. Razrešitev te nevarnosti pomeni pomik iz opredeljevanja potreb in želja uporabnikov k opredeljevanju trajnih in dolgoročnejših vrednot (Biloslavo 2006, 288).

Veriga vrednosti

Temeljna zmožnost organizacije je le redko en sam element politike organizacije. Ponavadi je temeljna zmožnost organizacije neka sinergična kombinacija različnih elementov organizacije. Prav tako velja, da je veriga vrednosti lahko vir konkurenčne prednosti organizacije, če je ta edinstvena, dejavnosti znotraj nje pa medsebojno usklajene in sinergične – veriga kot temeljna zmožnost organizacije. Takšen edinstven »mozaik« dejavnosti omogoča organizaciji diferenciranje, ki ga je mogoče spremeniti v konkurenčno prednost (Biloslavo 2006, 194-195).

Organizacija se lahko preko lastne verige vrednosti diferencira na dva načina. Prvi je ta, da je edinstvena v načinu izvajanja dejavnosti, ki jih praviloma izvajajo tudi konkurenti. Drug način pa je, da inovira svojo verigo vrednosti tako, da ta poudari njeno edinstvenost – organizacija ne izvaja enakih dejavnosti kot njeni konkurenti (Porter 1985 v Biloslavo 2006, 195).

Informacijsko-komunikacijska tehnologija lahko precej spremeni tradicionalne konceptualne verige vrednosti, predvsem pa izboljša njeno učinkovitost bodisi znotraj posameznih dejavnosti bodisi vzdolž celotne verige vrednosti od prepoznavanja potreb odjemalcev (CRM – angl. customer relationship management) do snovanja proizvodov in managementa dobavne verige (SCM – angl. supply chain management). Ni pa nadomestilo za inovativnost in znanje organizacije (Biloslavo 2006, 195-196).

3.2.3 Priskrba in razporejanje sredstev

Oskrbovanje s finančnimi sredstvi

Viri sredstev so lahko znotraj organizacije ali izven nje. Tako lahko organizacija svoje potrebe po finančnih sredstvih krije bodisi iz lastnih virov (nerazdeljen dobiček in spreminjanje oblike sredstev), bodisi iz tujih virov (dokapitalizacija, krediti, izdajanje vrednostnih papirjev, obveznosti do dobaviteljev ipd.) (Tavčar 2002, 134).

Viri iz katerih se oskrbuje nepridobitna organizacija so lahko dokaj specifični. Ker ima nepridobitna organizacija osnovno poslanstvo (svojo osnovno dejavnost) in interesno poslanstvo (menjavo izven svoje osnovne dejavnosti), so tudi viri sredstev razdeljeni na ti dve veliki skupini (Tavčar 2002, 134).

Oskrbovanje z materialnimi sredstvi

Kakšno vlogo bo imela oskrba v organizaciji, je odvisno od strategije, ki jo ta izvaja, in njenih temeljnih zmožnosti. Vse bolj pa oskrba prevzema eno od temeljnih področij strategije organizacije.

Oskrbovanje z materialnimi sredstvi je za učinkovito in uspešno delovanje organizacij zelo pomembno. V marsikateri organizaciji presegajo stroški za nabavljene dobrine in storitve več kot 60% celotnega prihodka in so tudi trikrat višji, kot so stroški dela ali dodana vrednost; enak delež prihranka v nabavi torej trikrat močnejše vpliva na izide poslovanja kot prihranek na stroških dela (Biloslavo 2006, 265-266).

Oskrbovanje s sodelavci

Oskrbovanje s sodelavci sega od načrtovanja, pridobivanja in zaposlovanja, preko uvajanja in razporejanja do dopolnilnega usposabljanja in usmerjanja osebnega razvoja, nagrajevanja in kaznovanja za neustrezno delovanje ter slednjič do zaključka zaposlitve zaradi interesov sodelavca ali organizacije. S sodelavci se lahko organizacija oskrbuje od znotraj ali od zunaj. Posebna značilnost nepridobitnih organizacij so prostovoljski delavci (Tavčar 2002, 162).

Oskrbovanje z znanjem

Organizacije se oskrbujejo z znanjem na tri načine (Huber 2004 v Biloslavo 2006, 272):

- z izkušnjami – izkustveno učenje;
- z nakupom znanja od drugih organizacij, z najemom ali zaposlitvijo zunanjih strokovnjakov oziroma s sodelovanjem v strateških povezavah – posredno učenje;
- s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij.

Izkustveno učenje poteka na štiri načine:

- izvedba eksperimenta,
- operativno eksperimentiranje,
- neposredno prek dejavnosti organizacije v okolju,
- poglobljeno proučevanje enega ali nekaj izrazito izstopajočih dogodkov.

Pomembna prednost izkustvenega učenja je ta, da je tako pridobljeno znanje edinstveno, tako kot so edinstvene izkušnje, ki jih organizacija tako pridobi. Takšno znanje pa lahko vodi k inovacijam, ki pomenijo nekaj novega tako za trg kot tudi za panogo, v kateri organizacija posluje. To pa organizaciji omogoča doseganje trajne konkurenčne prednosti (Biloslavo 2006, 273).

V nasprotju s tem je znanje, ki ga organizacija lahko pridobi prek posrednega učenja, že znano zunaj organizacije. V tem primeru samo edinstvena kombinacija tega znanja organizaciji lahko zagotavlja doseganje konkurenčne prednosti. Na drugi strani pa je lahko posredno učenje veliko hitrejše, zanesljivejše in cenejše, kot je izkustveno učenje (Huber 2004 v Biloslavo 2006, 273).

Pri učenju s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij je nujno potrebno, da organizacije aktivno uporabljajo metode pridobivanja občutljivih tržnih informacij. Tu ne gre za industrijsko vohunjenje, ki je zakonsko nedopustno, ampak za aktivno spremljanje vsega tistega, kar se dogaja v okolju organizacije in lahko v prihodnosti vpliva na njeno uspešnost in učinkovitost (Biloslavo 2006, 275).

Učeča se organizacija je sposobna zbirnega učenja in nenehnega samoobnavljanja. Takšna organizacija kombinira fleksibilnost z učinkovitostjo. Sposobna se je učiti iz izkušenj, brez da bi se vanje ujela ter zmore znanje prenesti na trg (Bajrić 2007, 14).

Razporejanje sredstev

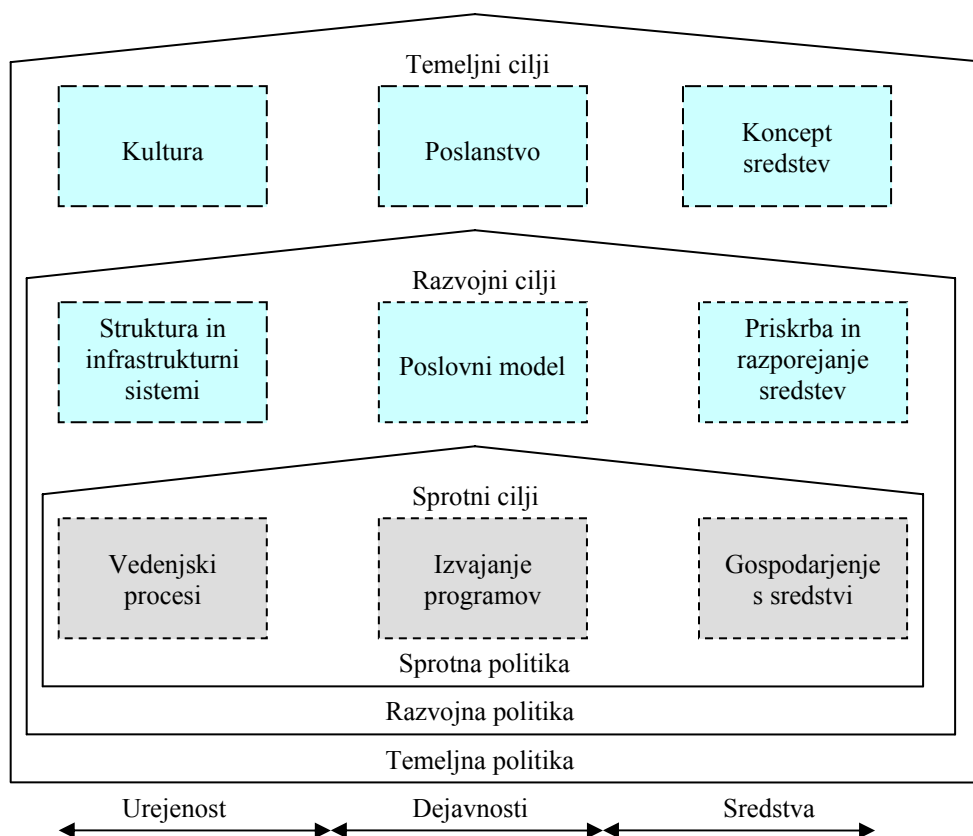
Razpoložljiva sredstva razporeja management med kratkoročne in dolgoročne, bolj ali manj tvegane, za učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije bolj ali manj koristne namene. Razporejanje spremljajo bolj ali manj močni in s smotri organizacije bolj ali manj skladni vplivi, ki izhajajo iz interesov notranjih in zunanjih udeležencev organizacije. Med sredstvi, razporejenimi za različne namene, so vzorčne povezave, ki

jih management lahko uporablja kot vzvodja za večjo učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije. Sredstva za posamezne namene odmerja management v razsežnost, ki sega od spodnjega praga učinkovitosti preko povprečja panoge do zgornje meje gospodarnosti (Tavčar 2002, 162).

3.3 Sprotna politika

Kratkoročna tekoča politika obsega usklajene cilje programov in dejavnosti, ponavadi za eno leto. Tekoča strategija organizacije in programov oz. proframskih enot izhaja iz razvojne strategije in je naravnana v učinkovito izrabljanje obstoječih temeljnih zmožnosti organizacije. Obsega letne projekte za programe in druge dejavnosti, izvajanje procesov in usmerjanje ter nadzor izvajalcev programov in drugih dejavnosti, pa letno gospodarjenje s sredstvi na osnovi razporeditve v razvojni politiki in na osnovi usklajenih letnih predračunov enot in organizacije (Tavčar 2002, 477). Shema sprotno politike je prikazana na sliki 3.4.

Slika 3.4 Sprotna politika organizacije



Vir: Biloslavo 2006, 298

Procesi

Proces je niz vseh dejavnosti, ki ustvarjajo korist oz. vrednost za odjemalce. Proces lahko poteka:

- v organizaciji in vključuje za izvajanje procesa potrebne funkcije organizacije;
- v več povezanih podjetjih – primera sta oskrbovanje prav ob pravem času (angl. just in time) in elektronsko poslovanje med tržnimi partnerji (Tavčar 2000, 157).

Proces je skupina opravil, ki skupaj ustvarijo vrednost za odjemalca (Hammer 1996 v Tavčar 2000, 157). Po Ivanku (1999, 134) je »organiziranje številnih dejavnosti neprekinjen proces, ki ga je treba opraviti v vsaki organizaciji. Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja. Vsako logično zaporedje operacij oblikuje neki proces.« (Tavčar 2000, 157)

V organizaciji potekajo različni procesi. V splošnem jih lahko delimo v tri skupine (Biloslavo 2006, 328-329):

- vedenjski procesi,
- dejavnostni procesi ali izvajanje programov,
- procesi spreminjanja.

3.3.1 Vedenjski procesi

Med vedenjske procese uvrščamo procese odločanja, komuniciranja in učenja v organizaciji. Vsi ti obsegajo zbiranje, prenos in interpretacijo informacij ter neko obliko medsebojne interakcije med sodelavci. Največkrat se sodelavci organizacije teh vzorcev vedenja in delovanja naučijo neformalno, prek procesa socializacije in učenja z delom (angl. learning by doing) (Biloslavo 2006, 329).

Med navedenimi procesi je bil proces odločanja še najbolj raziskan. Ker je odločanje v organizaciji predvsem proces in ne neki lasten končen dogodek, je za management pomembno, da zmore oblikovati takšno okolje, v katerem sodelavci prek procesa odločanja prispevajo k doseganju smotra organizacije. To pomeni, da proces odločanja ni nekaj, kar bi si management lastil kot izključno pravico. Naloga managementa je predvsem voditi in usmerjati proces odločanja, ki poteka istočasno na različnih hierarhičnih ravneh in dejavnostih organizacije (Garvin 1998 v Biloslavo 2006, 330).

Učinkovitost in kakovost razmerij med sodelavci – posamezniki in skupinami je neločljivo povezana s kakovostjo in raznolikostjo medsebojne komunikacije – kako si sodelavci izmenjujejo informacije, sooblikujejo cilje in strategije ter razrešujejo morebitna nasprotja. Pri tem ne komuniciramo samo prek izrečenih ali zapisanih besed, ampak včasih in predvsem prek obrazne in telesne mimike, tona glasu, izbire trenutka,

zamolčanih reči itn. Proces komuniciranja je mogoče razdeliti v več podprocesov, ki jih lahko razvrstimo v dve različni skupini (Biloslavo 2006, 330):

- podprocesi, ki neposredno prispevajo k izpolnjevanju nalog in doseganju ciljev (iskanje in ponujanje informacij ali mnenj),
- podprocesi, ki prispevajo k vzpostavljanju in vzdrževanju medsebojnih razmerij (usklajevanje in iskanje konsenza ali vsaj kompromisa).

Proces učenja organizacije vključuje ustvarjanje in pridobivanje novega znanja prek prepoznavanja, razumevanja in spreminjanja prevladujočih miselnih modelov v organizaciji. Proces učenja vključuje štiri temeljne procese: pridobivanje novega znanja, njegovo interpretacijo, širjenje in zadržanje (Garvin 1998 v Biloslavo 2006, 330-331).

3.3.2 Dejavnostni procesi ali izvajanje programov

Sprotna politika organizacije je istočasno politika za danes in politika za jutri. Dejavnosti kot osrednja vsebina strategije na ravni sprotne politike naj zagotavljajo sprotno uspešnost ter ustvarjajo razmere za uspešno delovanje v prihodnje.

Poznamo tri temeljne sestavine dejavnosti:

- inoviranje,
- proizvodjanje,
- trženje.

Inoviranje

Najuspešnejša podjetja od ostalih konkurentov loči med drugim tudi zavedanje in upoštevanje dveh osnovnih pravil v zvezi z inoviranjem:

- razumejo, da je nenehno inoviranje ključ do preživetja podjetja. Biti inovativen nekaj časa, na enem ali dveh področjih, preprosto ni dovolj,
- vedo, da so najboljše spremembe tiste, ki ustvarjajo nove temeljne zmožnosti in dodatno vrednost v verigi vrednosti za njihove obstoječe in potencialne odjemalce. Najkonkurenčnejša podjetja nenehno iščejo načine za izboljšanje katerega koli poslovnega področja. Ko jih odkrijejo, se jih trudijo pretvoriti v prednosti, katere bodo odjemalci pozitivno zaznali in ukrepali.

Najboljša podjetja se lotevajo inoviranja sistematsko. Vedo, da je njihov uspeh v boju s konkurenco rezultat nenehnih izboljšav na področju proizvodnje, financ, distribucije in ostalih področij, ne samo prodaje in ter raziskav in razvoja. Zato tudi podjetje temu primerno organizirajo. To pomeni:

- ustvarjajo in vzdržujejo okolje, katero vrednoti ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti najbolj od vsega,

- strukturirajo organizacijo tako, da inovativne ideje dobijo prednost pred zahtevami po vodenju posla,
- jasno določijo strateške usmeritve, katere dopuščajo organizacijo udejanjiti spremembe tako, da se bo spreminjanje splačalo,
- vedo, kje iskati dobre ideje in kako jih udejanjiti,
- iskati ideje s polno paro, z vsemi sredstvi.

Posamezne od naštetih aktivnosti ne bi bilo težko izvajati. Toda konstantno osredotočenje na vseh pet aktivnosti hkrati zahteva od organizacije izjemno disciplino in vztrajnost. Sistematičen trud udejanjanja inovacij je tisto, kar daje tržnim vodjem njihovo konkurenčnost in tisto, kar se konkurenti lahko od njih učijo (Sahlman idr. 1999, 481-482).

Salmon (1996, 233-234) pa navaja sedem ključev trajnega napredka:

- nenehno udejanjanje inovacij,
- določanje zmogljivostnega potenciala otipljivih faktorjev,
- določanje zmogljivostnega potenciala neotipljivih faktorjev,
- jasna vizija,
- dati vsakemu posamezniku pomembno funkcijo v sistemu,
- integriranje izboljšave v smislu naraščanja organizacijskega kreativnega vpliva,
- uravnoteženje med »početi« in »biti«, tj. učinkovitostjo in poslanstvom.

Proizvajanje

Proizvajanje (izdelovanje snovnih izdelkov ali izvajanje nesnovnih storitev) je najbolj temeljna dejavnost vsake organizacije. Nekaterim proizvode snujejo drugi in za nekatere tržijo drugi; ni pa organizacije, ki ne bi proizvajala izdelkov ali izvajala storitev. Učinkovito proizvajanje proizvodov po meri okolja (tržišča) je predpogoj za uspešnost organizacije. To pa naj ne bo proizvodna miselnost, ki nastane največkrat v pogojih presežnega povpraševanja, in ki je lahko usodna za organizacijo. Management proizvodnje se tesno prepleta z managementom drugih funkcij in področij v organizaciji, zlasti z managementom programov, ki proizvodnje napajajo z razvitimi izdelki in storitvami, ter z managementom menjave (trženja), ki te izdelke in storitve uveljavlja pri partnerjih (odjemalcih, uporabnikih) v okolju (na tržišču) (Tavčar 2002, 113).

Trženje

Izraz trženje ima več pomenov in se pojavlja kot ekonomski proces, poslovna dejavnost ali funkcija, poslovna koncepcija in znanstvena disciplina. S tem v zvezi lahko poudarimo osnovno vsebino trženja, ki je v tem, da ima proizvajalec oziroma ponudnik aktiven odnos do kupca oziroma potrošnika pri zadovoljevanju vsakdanjih

potreb in pri reševanju problemov, s katerimi se potrošnik srečuje v vsakdanjem življenju.

Bistvo teorije in prakse trženja je v tem, da proučujemo potrebe oziroma plačilno sposobno povpraševanje. Na osnovi tega razvijamo in proizvajamo tiste izdelke ter storitve, ki jih lahko zatem ponudimo ugotovljenemu interesentu (Devetak 2000, 2).

Trženjska strategija je sestavni del strategije podjetja. Cilj take strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem in proizvodnjo novih – konkurenčnih izdelkov, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustreznega imidža podjetja in doseganje primernega dobička za enostavno in razširjeno reprodukcijo. Dobro zastavljena trženjska strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje (Devetak 2000, 146).

Osnova trženjske strategije je trženjski ponudba (trženjski splet – angl. marketing mix) organizacije, ki obsega (Kotler 1996, 96-100):

- izdelek: predstavlja oprijemljivo ponudbo izdelka na trgu, vključno s kakovostjo, obliko, lastnostmi, opremljanjem in embaliranjem izdelka;
- prodajna cena: je količina denarja, ki ga mora kupec plačati za izdelek;
- prodajne poti (distribucijski kanali): predstavljajo različne dejavnosti, ki se jih loti podjetje, da bi izdelek postal dostopnejši za ciljne posrednike in trženjske pospeševalce zato, da bi bili njihovi izdelki in storitve učinkovito dostavljeni želenemu trgu;
- tržno komuniciranje: so različne dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča o izdelkih in jih promovira na ciljnih trgih. Vzpostaviti se mora programe sporočanja, in tržnega komuniciranja, ki so sestavljeni iz oglaševanja, neposrednega trženja pospeševanja prodaje in odnosov z javnostmi.

Na strategijo trženja vpliva več dejavnikov, zlasti pa:

- demografsko in gospodarsko okolje,
- družbeno oziroma družbenopolitično, kulturno, tehnično in tehnološko okolje ter
- plačilna sposobnost.

Na izvajanje trženjske strategije v podjetju pa poleg tega vplivajo še okolje, v katerem podjetje deluje, konkurenca, dobavitelji in trženjski posredniki. Pri vsem tem je kupec osrednja točka razmišljanja, ki se mu moramo prilagajati (Devetak 2000, 147).

Gospodarjenje s sredstvi

Uspešnost gospodarjenja s sredstvi presojamo z merili, kot so proizvodnost, gospodarnost, donosnost in likvidnost.

Finančna sredstva in gospodarjenje z njimi so lahko ključni element za uspešnost organizacije. Z vidika deležnikov je zmožnost oplojevanja vloženih finančnih sredstev ključen element uspešnosti organizacije – podjetja, saj to kratkoročno zagotavlja izplačilo dividend. Pri nepridobitnih organizacijah to pomeni uresničevanje koristi za vplivne udeležence znotraj finančnih omejitev (Biloslavo 2006, 339).

4 OKVIRNI MODEL POLITIKE KOŠARKARSKEGA KLUBA ŠKOFJA LOKA

4.1 Temeljna politika kluba

Vizija

Vizija košarkarskega kluba Škofja Loka je ostati stabilen član 1. SKL tako v ženski kot moški konkurenci in biti pomemben dejavnik v družbenem življenju mesta Škofja Loka.

Smotri

V tekmovalnem smislu je temeljni smoter oziroma cilj ostati med osmimi najboljšimi klubi v 1. SKL za moške in med štirimi najboljšimi v 1. SKL za ženske in to predvsem z doma vzgojenimi igralci in igralkami.

V družbenem smislu pa je smoter kluba vzgoja mladih ljudi v duhu vrednot kot so poštenost, disciplina, »fair play«, pripravljenost na trdo delo za doseganje ciljev, vztrajnost, medsebojno spoštovanje ...

Poslanstvo

Poslanstvo kluba je poleg zastopanja športnih vrednot in zdravega načina življenja tudi zastopanje vrednot, ki jih naše okolje potrebuje za svojo uspešnost.

Kultura

Vrednote, ki jih zastopajo oziroma za katere se zavzemajo pri klubu, so pozitivno sprejete tako pri notranjih udeležencih (managementu, strokovnem kadru, igralcih) kot tudi pri zunanjih udeležencih (sponzorji, občina, širše družbeno okolje). Vse te vrednote se prenašajo iz generacije v generacijo, člani kluba pa jih širijo tudi preko meja občine in države Slovenije. Klub si je skozi leta delovanja ustvaril pozitivno podobo, saj so bili in so škofjeloški košarkarji uspešni tako v športu kot tudi v življenju.

Glede na zgoraj navedeno ocenjujem, da je kultura kluba močna in predstavlja temelj za njegovo delovanje.

Temeljni koncept sredstev

Finančni kapital – glede na to, da je klub nepridobitna organizacija, se sredstva pridobljena s strani občine in sponzorjev porabljajo izključno za stroške, povezane z delovanjem (najem dvorane, stroški organizacije tekem, prevozi na tekme, nakupi osnovnih sredstev kot so žoge, športna oprema, honorarji trenerjem in igralcem ...). Pri tem je potrebno poudariti, da večina delavcev v klubu delo opravlja ljubiteljsko in za svoje delo ne dobi nikakršnega plačila. Največji strošek predstavlja članska ekipa, od rezultatov katere je, predvsem v mejah izven občine, odvisna prepoznavnost kluba. To pomeni, da boljši ko so rezultati, večji je interes sponzorjev, ker se lahko preko kluba predstavijo širši javnosti.

Intelektualni kapital; v klubu se zavedajo, da so največji kapital oziroma bogastvo ljudje in njihovo znanje. Ravno zaradi tega se veliko vlaga v strokovno izobraževanje, ker brez dobrega in strokovno podkovanega kadra tudi ne more biti dobrih igralcev oziroma igralk, ki so temelj za uspešno delovanje kluba.

Socialni kapital; glede na določene kvalitativne indikatorje, ki kažejo na obseg socialnega kapitala menim, da je le ta obseg velik, saj obstaja v klubu skupen jezik in identificiranje z vrednotami kluba, zaupanje znotraj kluba, ki spodbuja timsko delo in prevzem obveznosti, ter velika pripravljenost za prenos znanja na ostale člane oziroma sodelavce.

Skladnost temeljne politike

Vrednote so v skladu z vizijo in smotri kluba in podpirajo udejanjanje poslanstva kluba. Sredstva so skladna s potrebami poslanstva in tudi kultura organizacije podpira razvoj intelektualnega in socialnega kapitala.

4.2 Razvojna politika kluba

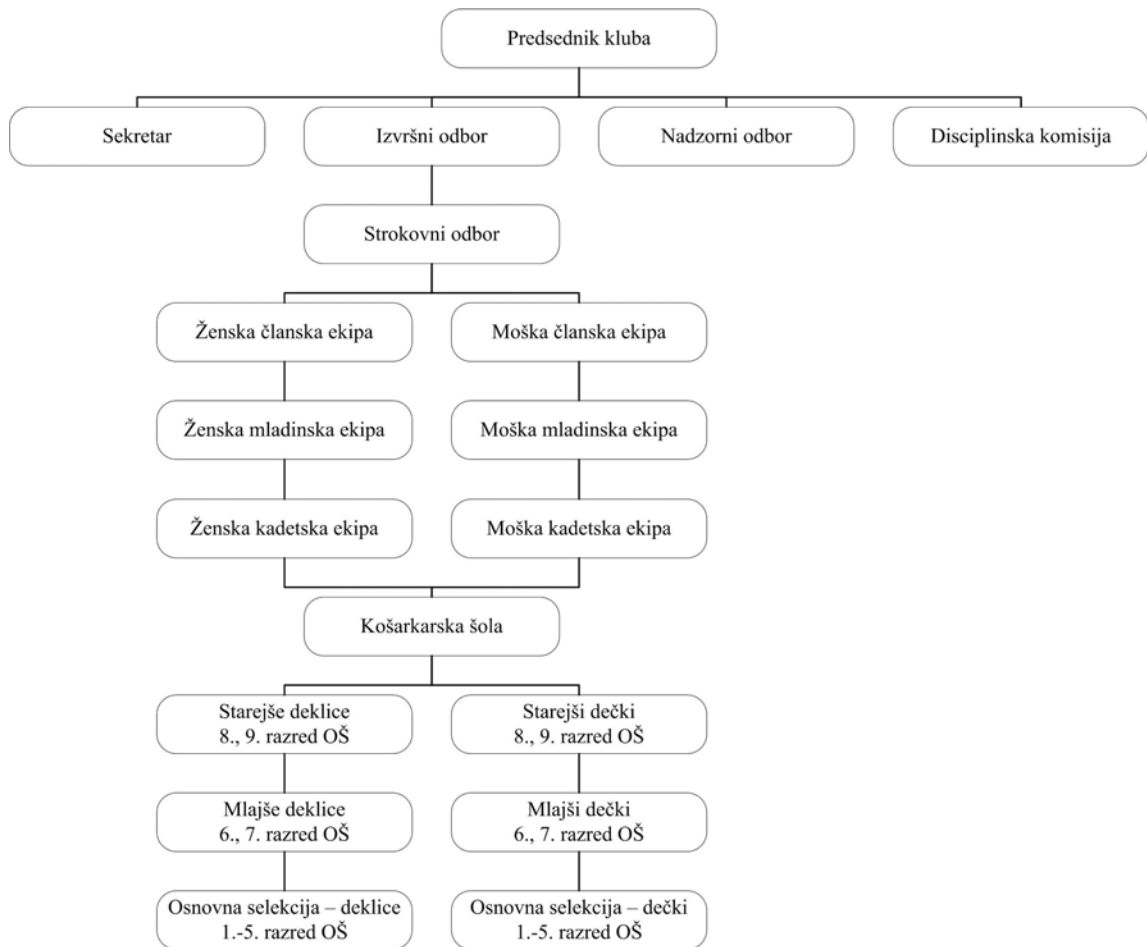
Razvojni cilji

Razvojni cilji so v celoti podrejeni temeljnemu cilju, to pa je ostati med osmimi najboljšimi klubi v 1. SKL za moške in med štirimi najboljšimi v 1. SKL za ženske in to predvsem z doma vzgojenimi igralci in igralkami. Kot športniki bi si želeli več (recimo redno uvrščanje med štiri najboljše med moškimi in med dva v ženski članski konkurenci), vendar je to trenutno realen, merljiv, dosegljiv in tudi spodbuden cilj glede na omejena finančna sredstva in velikost lokalnega okolja.

Kot je že omenjeno, želijo v klubu ta cilj doseči predvsem z doma vzgojenimi igralci in igralkami, zato je poseben poudarek namenjen delu z mladimi. Tekmovalni cilji v mlajših kategorijah pa so predvsem stalno članstvo v 1. ligah v posameznih starostnih kategorijah.

Struktura

Slika 4.1 Organigram KK Škofja Loka



Infrastrukturni sistemi – informacijski sistem

Informacijski sistem je sestavljen iz klubskega računalnika, preko katerega se vrši vsa komunikacija, predvsem s krovno zvezo (Košarkarsko zvezo Slovenije - KZS), kjer se izvajajo operativne zadeve, kot so prijava in organizacija tekem ipd. Seveda pa ima klub tudi računalnik opremljen s programsko opremo, ki jo imajo vse prvoligaške ekipe. Le ta omogoča poenoteno statistiko in tudi spremljanje tekem »v živo« preko spletnega portala KZS (tekme moške in ženske članske ekipe).

Informacije v zvezi s tekočim delovanjem kluba, predvsem igralcem, se prenašajo preko trenerjev v ustni ali pisni obliki.

Infrastrukturni sistemi – sistem managementa sodelavcev

V organizacijskem smislu nekih napredovanj v klubu ni, saj večina ljudi opravlja svoje delo prostovoljno. Predvsem gre tukaj za bivše igralce in igralke, ki delujejo v klubu predvsem zaradi ljubezni do košarke in v tem pogledu nimajo nekih posebnih

ambicij in želja po napredovanju. Največja nagrada za njihov vložen trud in čas, so uspehi igralcev in igralok tako na tekmovalnem kot osebnem nivoju.

Na strokovnem področju bi tudi težko govorili o napredovanju, ker je vodenje osnovne selekcije in delo z najmlajšimi enako pomembno kot vodenje članske ekipe. Je pa res, da je vodenje članske ekipe zelo zahtevno in se od trenerja pričakuje neko poglobljeno strokovno znanje.

Napredovanje pri igralokah in igralcih je do prehoda v člansko ekipo pogojeno predvsem s starostjo in pa tudi nadarjenostjo in kvaliteto, saj lahko kvalitetni mlajši igralci in igralke igrajo tudi za starejše kategorije. Njihova največja nagrada so predvsem zadovoljstvo ob tekmovalnih uspehih in pa osebno zadovoljstvo vsakega posameznika, da so s svojim trudom in znanjem prispevali k uspehu ekipe.

Poslovni model

Klub je registriran kot društvo, zato se je dolžan ravnati in organizirati po Zakonu o društvih. Ker klub ne opravlja neke pridobitne dejavnosti, bi težko govorili o dodani vrednosti, ki jo ustvarja na trgu.

Največji »konkurenti« košarkarskemu klubu so ostali delujoči klubi in društva v občini, predvsem v smislu pridobivanja članstva, s tem pa je posredno povezana tudi višina sredstev, ki jih društvo oziroma klub dobi od občine.

Priskrba in razporejanje sredstev

Klub se financira iz dveh virov in sicer iz občinskega proračuna (manjši del) in od sponzorskih sredstev. Največji sponzorji kluba so Odeja, Mercator in TCG UNITECH Lth-ol. Vsa ta podjetja in tudi več manjših, podpirajo vrednote za katere se zavzema klub, le ta pa s svojim delom in uspehi potrjuje njihovo zaupanje in s tem po najboljših močeh pomaga k povečevanju njihovega ugleda in prepoznavnosti tako v občini, Sloveniji in tujini.

Največji »porabniki« finančnih sredstev sta obe članski ekipi, veliko pa se vlaga tudi v košarkarsko šolo, in sicer za zagotavljanje nemotene in kvalitetnega dela z najmlajšimi.

Skladnost razvojne politike

Sredstva namenjena delovanju kluba omogočajo doseganje razvojnih ciljev. Infrastrukturni sistemi so medsebojno usklajeni in se dopolnjujejo. Omejena finančna sredstva se znotraj kluba razporejajo smotrno, odgovorno in v skladu z razvojno politiko.

4.3 Sprotna politika kluba

Sprotni cilji

Sprotni cilji se določajo vsako sezono posebej, predvsem je to odvisno od igralrskega kadra, ki je na razpolago, ker je tudi tu prisotna določena fluktuacija.

Nekateri igralci oziroma igralkke klub zapustijo (konec pogodbe, boljše ponudbe...), pridejo pa novi. Strokovni odbor skuša tako vsako sezono zagotoviti tak igralski kader, ki bo izpolnil osnovni cilj, to pa je ostati med osmimi najboljšimi v državi v moški oziroma vsaj četrto mesto v ženski članski konkurenci.

Prav tako se pri mlajših kategorijah cilji določajo vsako sezono posebej. Vedno se skuša doseči osnovni cilj (igranje v 1. ligi), doseganje višjih ciljev pa je odvisno od nadarjenosti posamezne generacije v posamezni kategoriji.

Vsem igralkam in igralcem sprotne cilje predstavijo trenerji posameznih ekip na začetku sezone. S skupni močmi se jih skozi sezono tudi trudijo doseči.

Procesi odločanja

Procesi odločanja potekajo v klubu v skupini (izvršni odbor, nadzorni odbor, strokovni odbor). Odločitev je običajno sprejeta na podlagi konsenza in potem, ko je sprejeta, se takoj preide k izvajanju. V procese odločanja se le redko vključuje tudi strokovnjake izven kluba.

Komunikacijski procesi

Komunikacija v klubu je dobra, saj se različni odbori redno dobivajo na sestankih, kjer obravnavajo tekoče zadeve, ki so pomembne za normalno delovanje kluba.

Tudi posamezne ekipe imajo s svojimi trenerji redne sestanke, kjer rešujejo tekoče zadeve, trenerji pa igralce in igralkke redno obveščajo o vseh pomembnih zadevah, ki se dogajajo v klubu in o odločitvah, ki jih sprejemajo vršni organi kluba. Trenerji pa tudi posredujejo predloge in pripombe posameznih ekip in igralcev oziroma igralk vršnim organom kluba.

Procesi učenja

Ta segment bi lahko razdelili na dva dela, in sicer:

1. Učenje prvin košarkarske igre in skozi ta proces tudi posredovanje vrednot, za katere se zavzema klub, vsem igralcem in igralkam.

Košarkarska igra se stalno spreminja in napreduje, zato je velik poudarek na strokovnem izobraževanju in izpopolnjevanju trenerjev, ki svoje znanje prenašajo na igralce in igralkke. Samo sprotno učenje in sledenje novim trendom zagotavlja doseganje zastavljenih ciljev.

2. Učenje managementa kluba

Management kluba se zaveda, da se stvari v današnjem času zelo hitro spreminjajo. Zato so pozorni na vse spremembe v okolju in temu primerne so tudi reakcije in odločitve. Zavedajo se, da mora biti klub fleksibilen in elastičen, če želi biti uspešen in če želi doseči zastavljene cilje.

Izdelovanje izdelkov – izvajanje storitev

Glavni »proizvod« kluba so igralci in igralka. Seveda pa tukaj ni v ospredju samo kvalitetno obvladovanje košarkarske igre, ampak predvsem to, da se igralec oziroma igralka oblikuje v človeka z vrednotami, za katere se zavzema klub in da je tudi po končanju svoje športne poti uspešen v življenju.

Inoviranje

Inoviranje poteka predvsem na strokovnem področju v smislu uvajanja inovativnih pristopov pri vodenju treningov.

Trženje (prodajno in nabavno)

Tudi ta del bi lahko razdelil na dva segmenta, in sicer:

1. Trženje igralcev in igralk:

Tako igralci kot igralka imajo svojo ceno glede na njihovo kvaliteto, zato se poskuša v klub pripeljati kvalitetnega igralca oziroma igralko po najbolj ugodni ceni, in pa tudi prodati dobrega igralca oziroma igralko po najvišji možni ceni. Tu se uporabljajo »klasične« tržne poti in sicer dogovor preko managerja, direktno z igralcem, če pa je mlajši od osemnajst let, pa z njegovimi starši oziroma zakonitimi zastopniki. V klubu dajejo velik poudarek na mladih igralcih, ki si skozi težke tekme pridobijo prepotrebne izkušnje in da tako igralsko kot osebnostno »dozorijo«.

2. Trženje uspehov kluba in s tem pridobivanje sponzorjev:

Klub se promovira skozi svoje uspehe. Večji kot so, lažje je pridobiti podjetja, ki svojo dejavnost lahko predstavijo javnosti skozi šport. Tudi tu se v večji meri uporabljajo klasične tržne poti. Zelo velik poudarek je na osebnem stiku, kjer predstavniki kluba in podjetja predstavijo svoja pričakovanja v primeru skupnega sodelovanja.

Gospodarjenje s sredstvi

Glede na omejena finančna sredstva mora biti vsak evro porabljen racionalno. Večji del stroškov se da predvideti in se prilagodijo, glede na vsoto, ki je na razpolago. Predvsem imam pri prilagoditvi v mislih sestavo ekip za naslednjo sezono, ker so honorarji za izplačilo igralcem in igralcem največji strošek kluba. Potem so tukaj še izplačila honorarjev strokovnim delavcem (trenerjem), stroški za nemoteno delovanje košarkarske šole, ki je eden temeljev za zagotavljanje prihodnosti kluba, stroški najema dvoran, zagotovitev osnovnih sredstev za delo (športne opreme), stroški organizacije tekem, prevozi na tekme ...

Skladnost sprotne politike

Procesi odločanja, komunikacije in učenja podpirajo temeljne dejavnostne procese. Sprotna politika je nadgradnja temeljne in razvojne politike in se ustrezno prilagaja glede na spreminjajoče se spremembe v okolju. Vsi delujoči v klubu so ustrezno

strokovno usposobljeni za svoje delo, seznanjeni so tako s temeljno, razvojno in sprotno politiko in delujejo v skladu z zastavljeno strategijo za doseganje ciljev. Vodilni v klubu se trudijo prilagajati svoje zmožnosti glede na sredstva, ki so mu na razpolago.

Skladnost kluba z zunanjim okoljem

Strategija kluba in proces načrtovanja le-te je skladna s konkurenčnim okoljem. Sposoben je odzivati se na spremembe v okolju in se jim prilagajati. Klub je pomemben dejavnik družabnega življenja v mestu Škofja Loka in kot tak tudi dobro sprejet, saj je med prebivalstvom dobro poznan, predvsem zaradi svojih vrednot, ki jih udejanja skozi svoje delovanje.

Skladnost urejenosti

Kultura kluba je zelo močna saj temelji na športnem kodeksu in vrednotah kot so poštenost, vztrajnost, medsebojno spoštovanje ..., zato to tudi olajšuje in pospešuje procese odločanja. Odločitve se sprejemajo hitro in so usklajene. Komunikacija poteka tako horizontalno kot vertikalno, zato so o vseh pomembnih stvareh notranji udeleženci obveščeni pravočasno.

Struktura omogoča samostojno odločanje, kar se tiče strokovnega dela, medtem ko za organizacijske zadeve skrbi izvršni odbor.

Učenje je pomemben del delovanja kluba, zato je temu prilagojena tako struktura kluba kot tudi infrastrukturni sistemi.

Infrastrukturni sistemi, predvsem sistem managementa sodelavcev, podpira temeljne vrednote kluba, ker v njem lahko delujejo le taki sodelavci, ki so jim te vrednote blizu oziroma se z njimi poistovetijo in jih zato tudi lahko prenašajo na mlajše generacije.

Skladnost dejavnosti

Klub je organiziran kot društvo, zato je njegova zakonska podlaga za delovanje Zakon o društvih. Je nepridobitna organizacija, kar pomeni, da ne opravlja nobene pridobitne dejavnosti. V klubu uveljavljajo svoje interese notranji udeleženci predvsem zaradi ljubezni do košarke in športnega načina življenja ter pridobivanja vrednot, za katere se klub zavzema. Zato lahko rečemo, da poslovni model podpira udejanjanje poslanstva. Tudi programi za tekoče delovanje se izvajajo v skladu s poslovnim modelom.

Skladnost sredstev

Že koncept sredstev v temeljni politiki je zastavljen tako, da se medsebojno dopolnjujejo in podpirajo tako finančni, kot tudi intelektualni in socialni kapital. V priskrbo sredstev je vloženo zelo veliko truda, zato se z njimi ravna preudarno in gospodarno, saj le tako ravnanje omogoča dolgoročno stabilnost in obstoj.

4.4 Analiza polstrukturiranega intervjuja z vodstvom kluba

Intervju s podpredsednikom kluba gospodom Gorazdom Šiberletom je potekal 20. aprila 2009 v pisarni KK Škofja Loka v Športni dvorani Poden v Škofji Loki. Iztočnica za pogovor so vprašanja v prilogi 1. Pogovor ni bil sneman. Namen intervjuja je ugotoviti skladnost mojih ugotovitev z usmeritvami kluba, saj se vse strateške odločitve sprejemajo na tem nivoju. S tem, ko je bil intervju opravljen samo z enim intervjuvancem, triangulacija podatkov ni zagotovljena in zaradi tega tudi ne moremo posploševati teh ugotovitev.

4.4.1 Temeljna politika

Vizija

Šiberle pravi, da je vizija KK Škofja Loka ostati standarden prvoligaš tako v ženski kot moški konkurenci, redno uvrščanje na finalni turnir v pokalnem tekmovanju, stabilno finančno stanje in ustanovitev športnega razreda v gimnaziji v Škofji Loki.

Smotri

V družbenem smislu je smoter kluba vzgoja mladih ljudi v duhu vrednot kot so poštenost, disciplina, »fair play«, pripravljenost na trdo delo za doseganje ciljev, vztrajnost, medsebojno spoštovanje ...

V tekmovalnem smislu pa je temeljni smoter oziroma cilj ostati med osmimi najboljšimi klubi v 1. SKL za moške in med štirimi najboljšimi v 1. SKL za ženske in to predvsem z doma vzgojenimi igralci in igralkami.

Poslanstvo

Poslanstvo kluba je poleg zastopanja športnih vrednot in zdravega načina življenja tudi zastopanje vrednot, ki jih naše okolje potrebuje za svojo uspešnost.

Kultura

Vrednote, za katere se zavzemajo pri klubu, predstavljajo jasne standarde za člane kluba. Člani jih razumejo, upoštevajo in se zanje močno zavzemajo. Vsi člani čutijo močno pripadnost klubu, te vrednote pa pozitivno sprejema tudi zunanje okolje.

Temeljni koncept sredstev

Finančni kapital – največ sredstev (45 %) klub pridobi od sponzorjev izven občine, 35 % od sponzorjev znotraj občine, 20 % pa od občine Škofja Loka.

Intelektualni kapital - v klubu se zavedajo, da so največji kapital oz. bogastvo ljudje in njihovo znanje.

Socialni kapital – klub si je s svojimi vrednotami, ki so jih zastopali člani skozi leta delovanja, ustvaril »dobro ime« v okolju, kjer deluje.

Najbolj pomembno pa je druženje članov, veselje ob uspehih in ponos ob pripadnosti klubu.

Skladnost temeljne politike

Vrednote so v skladu z vizijo in smotri kluba in podpirajo udeleževanje poslanstva kluba. Sredstva so skladna s potrebami poslanstva in tudi kultura organizacije podpira razvoj intelektualnega in socialnega kapitala.

4.4.2 Razvojna politika

Razvojni cilji

Razvojni cilji so v celoti podrejeni temeljnemu cilju, to pa je ostati med osmimi najboljšimi klubi v 1. SKL za moške in med štirimi najboljšimi v 1. SKL za ženske in to predvsem z doma vzgojenimi igralci in igralkami. »V ta namen želimo vzpostaviti košarkarske šole v občinah na območju »nekdanje« občine Škofja Loka (Žiri, Gorenja vas-Poljane, Železniki) in postati najboljši gorenjski košarkarski kolektiv in s tem pridobiti najbolj perspektivne igralce iz regije za igranje v KK Škofja Loka«, je povedal Šiberle.

Struktura

Glej sliko 4.1.

Struktura kluba omogoča učinkovito koordinacijo dela, hitro prilagajanje zunanjim spremembam ter omogoča razvoj in prenos znanja.

Struktura pa ne omogoča dovolj učinkovitega delovanja, ker se vse dejavnosti izvajajo na prostovoljni ravni, ljudje ki jih izvajajo, pa so zaposleni v službah in za določene aktivnosti zmanjka časa. Ta problem bi se lahko odpravil s profesionalnim managerjem, vendar pa za to klub v tem trenutku nima dovolj finančnih sredstev.

Infrastrukturni sistemi – informacijski sistem

Informacijski sistem je sestavljen iz treh računalnikov, izmed katerih se en uporablja za pisarniške zadeve, drugi za trenerje, tretji pa je namenjen za vodenje statistike na tekmah.

Informacije v zvezi s tekočim delovanjem kluba, predvsem igralcem, se prenašajo preko trenerjev v ustni ali pisni obliki in preko spletne strani KK Škofja Loka.

Infrastrukturni sistemi – sistem managementa sodelavcev

V organizacijskem smislu nekih napredovanj v klubu ni, ker večina ljudi opravlja svoje delo prostovoljno.

Na strokovnem področju obstaja možnost napredovanja mladih in ambicioznih trenerjev, ki so se s svojim delom in rezultati dokazali v mlajših kategorijah.

Napredovanje pri igralkah in igralcih pa je do prehoda v člansko ekipo pogojeno s starostjo, nadarjenostjo in kvaliteto, saj lahko kvalitetni mlajši igralci in igralki igrajo tudi za starejše kategorije.

Igralci in igralki v članski konkurenci ter njihovi trenerji so za svoje delo nagrajeni v obliki honorarjev, ki so vezani na dosežene rezultate.

Poslovni model

Klub je registriran kot društvo, zato se je dolžan ravnati in organizirati po Zakonu o društvih.

Največji »konkurenti« košarkarskemu klubu so ostali delujoči klubi in društva v občini, predvsem v smislu pridobivanja članstva.

Veriga vrednosti omogoča boljše zadovoljevanje potreb in pričakovanj odjemalcev kot pri konkurentih (svojim članom nudi sodelovanje na košarkarskih kampih, udeležbo na mednarodnih turnirjih in redno treniranje vsaj trikrat tedensko).

Priskrba in razporejanje sredstev

Največ sredstev (45 %) klub pridobi od sponzorjev izven občine, 35 % od sponzorjev znotraj občine, 20 % pa od občine Škofja Loka. Največji sponzorji kluba so Odeja, KED, Mercator in TCG UNITECH Lth-ol. Največji »porabniki« finančnih sredstev sta obe članski ekipi, veliko pa se vlaga tudi v košarkarsko šolo, in sicer za zagotavljanje nemotenega in kvalitetnega dela z najmlajšimi.

Skladnost razvojne politike

Sredstva namenjena delovanju kluba omogočajo doseganje razvojnih ciljev. Infrastrukturni sistemi so medsebojno usklajeni in se dopolnjujejo. Omejena finančna sredstva se znotraj kluba razporejajo smotrno, odgovorno in v skladu z razvojno politiko.

4.4.3 Sprotna politika

Sprotni cilji

»Sprotno cilje prilagajamo dolgoročnim ciljem. Vsako sezono posebej skušamo zagotoviti igralški in strokovni kader, ki jih bo udejanjal. To velja za vse kategorije, vendar pa je pri mlajših odvisno tudi od nadarjenosti posamezne generacije v posamezni kategoriji«, je povedal Šiberle.

Sam se z zgornjo izjavo strinjam, dodal bi le, da je to odvisno predvsem od finančnih sredstev, ki so na voljo za prihajajočo sezono, fluktuacije igralcev in igralk oziroma strokovnega kadra.

Procesi odločanja

Procesi odločanja potekajo v klubu na dveh nivojih. Na organizacijskem nivoju potekajo na ravni Izvršnega in Nadzornega odbora, na strokovnem nivoju pa ta proces poteka znotraj Strokovnega odbora.

Procesi odločanja potekajo v skupini, odločitve pa se sprejemajo na podlagi konsenza.

Komunikacijski procesi

Komunikacija v klubu poteka tako vertikalno kot tudi horizontalno in to tako od zgoraj navzdol kakor tudi od spodaj navzgor.

Komunikacijski procesi izkoriščajo informacijsko komunikacijsko tehnologijo, vendar potekajo tudi neposredno (npr. ob neformalnem druženju).

Različni odbori se dobivajo na sestankih enkrat tedensko, kjer obravnavajo tekočo problematiko v obliki dialoga in iskanju konsenza.

Procesi učenja

Ta segment bi lahko razdelili na dva dela in sicer:

1. Učenje prvin košarkarske igre:

Velik poudarek je na strokovnem izobraževanju in izpopolnjevanju trenerjev, ki svoje znanje prenašajo na igralce in igralke.

2. Učenje managementa kluba:

Management kluba se uči na svojih napakah, napakah drugih ter tudi ob svojih uspehih. Učenje poteka tudi preko izmenjav izkušenj z drugimi košarkarskimi klubi v Sloveniji.

Izdelovanje izdelkov – izvajanje storitev

Glavni »proizvod« kluba so igralci in igralke. Šiberle meni, da je najbolj pomembno, »da se igralec oziroma igralka oblikuje v človeka z vrednotami, za katere se zavzema klub, da je tudi po končanju svoje športne poti uspešen v življenju in da ostane podpornik kluba ter s svojim prostovoljnim delom pomagajo pri njegovem nadaljnjem delu in razvoju.«

Inoviranje

Inoviranje poteka predvsem na strokovnem področju v smislu uvajanja inovativnih pristopov pri vodenju treningov.

Trženje (prodajno in nabavno)

Šiberle ocenjuje, da košarkarski klub bolje kot ostali klubi na škofjeloškem območju trži in prodaja svoje »dobro ime«, saj učinkovito izkorišča svoje trženjske poti. Trženje se izvaja preko medijev (Gorenjski Glas, Utrip, Ločanka, Radio Sora, Radio Belvi, Delo, Dnevnik, Ekipa, Večer, Radio Slovenija, Televizija Slovenija, Šport TV, RTVSLO – MMC center ...), lastnega oglasnega prostora, panojev v dvorani, na tekmovalnih dresih in na različnih tiskovinah.

Gospodarjenje s sredstvi

Cilji in ambicije kluba se vsako tekmovalno sezono prilagajajo sredstvom, ki so na razpolago. Naloga vodstva kluba pa je zagotoviti vsaj toliko sredstev, da se dosežejo osnovni cilji.

Glede na to, da sredstev ni na pretek, se le ta porabljajo smotrno in racionalno.

Skladnost sprotne politike

Procesi odločanja, komunikacije in učenja podpirajo temeljne dejavnostne procese. Sprotna politika je nadgradnja temeljne in razvojne politike in se ustrezno prilagaja glede na spreminjajoče se spremembe v okolju. Vsi delujoči v klubu so ustrezno strokovno usposobljeni za svoje delo, seznanjeni so tako s temeljno, razvojno in sprotno politiko in delujejo v skladu z zastavljeno strategijo za doseganje ciljev. Vodilni v klubu se trudijo prilagajati svoje zmožnosti glede na sredstva, ki so mu na razpolago.

Skladnost kluba z zunanjim okoljem

Strategija kluba in proces načrtovanja le-te je skladna s konkurenčnim okoljem. Sposoben je odzivati se na spremembe v okolju in se jim prilagajati. Vizija in vrednote prispevajo h konkurenčnemu položaju kluba, klub pa ustvarja spremembe tudi v okolju z opozarjanjem na pomanjkljivosti v športni sferi na občinskem nivoju.

Skladnost urejenosti

Kultura kluba je zelo močna, zato to tudi olajšuje in pospešuje procese odločanja in spodbuja prosto vertikalno in horizontalno komunikacijo. Odločitve se zato sprejemajo hitro in so usklajene.

Struktura omogoča samostojno odločanje, kar se tiče strokovnega dela, medtem, ko za organizacijske zadeve skrbi izvršni odbor. Struktura pa ne omogoča dovolj učinkovitega delovanja, predvsem v smislu pomanjkanja časa ljudi, ki skrbijo za organizacijske zadeve. Rešitev bi bila redna zaposlitev profesionalnega managerja, vendar klub za to trenutno nima sredstev.

Učenje je pomemben del delovanja kluba, zato je temu prilagojena tako struktura kluba kot tudi infrastrukturni sistemi.

Infrastrukturni sistemi podpirajo sprejete temeljne vrednote organizacije.

Skladnost dejavnosti

Poslovni model kluba podpira udejanjanje poslanstva. V klubu uveljavljajo svoje interese notranji udeleženci predvsem zaradi ljubezni do košarke in športnega načina življenja ter pridobivanja vrednot, za katere se klub zavzema. Tudi programi za tekoče delovanje se izvajajo v skladu s poslovnim modelom.

Skladnost sredstev

Koncept sredstev v temeljni politiki je zastavljen tako, da se sredstva medsebojno dopolnjujejo in podpirajo. Klub sredstva gospodarno in odgovorno izkorišča, saj je bilo v zagotovitev le teh vloženo zelo veliko truda.

4.5 Ugotovitev

Po primerjavi mojih ugotovitev z usmeritvami klubskega vodstva, sem prišel do zaključka, da se moje ugotovitve v veliki večini skladne z usmeritvami kluba.

Razlike na področju razvojne politike se odražajo predvsem na področju infrastrukturnih sistemov, pri čemer je informacijski sistem naprednejši, kot sem predvideval. Pri sistemu managementa sodelavcev pa je napredovanje izdelano na podlagi rezultatov v mlajših kategorijah.

Razlike na področju sprotne politike so vidne v procesu učenja, kjer bazira učenje managementa kluba tako na svojih napakah in uspehih, kot tudi na napakah drugih. Na področju skladnosti urejenosti pa se pojavlja razlika, ki ima enega večjih vplivov na delovanje kluba, saj trenutna struktura ne omogoča dovolj učinkovitega delovanja predvsem v smislu pomanjkanja časa ljudi, ki skrbijo za organizacijske zadeve.

5 SKLEP

V svojem diplomskem delu sem po okvirnem modelu politike organizacije analiziral Košarkarski klub Škofja Loka.

Pri temeljni politiki je bila ugotovljena jasna vizija in poslanstvo, kar pomeni osnovo za delovanje kluba. Močno poudarjene so vrednote, za katere se zavzemajo in so pozitivno sprejete tako pri notranjih kot tudi zunanjih udeležencih. Kultura v klubu je močna in predstavlja temelj za njegovo delovanje, podpira pa tudi razvoj intelektualnega in socialnega kapitala. Sredstva omogočajo normalno delovanje kluba in uresničevanje temeljnih ciljev in poslanstva, zato lahko ugotovimo, da je klub kapitalsko dokaj stabilen. Največji kapital pa so in bodo ljudje ter njihovo znanje.

Pri razvojni politiki je bilo ugotovljeno, da je struktura v klubu ustrezno postavljena, omogoča učinkovito koordinacijo dela, hitro prilagajanje zunanjim spremembam ter omogoča razvoj in prenos znanja, vendar ne omogoča dovolj učinkovitega delovanja, predvsem v smislu pomanjkanja časa ljudi, ki so aktivni v klubu na organizacijskem področju. Potrebno je poudariti, da se vsa dela v klubu opravljajo na prostovoljni ravni, ljudje so redno zaposleni in svoje naloge opravljajo v svojem prostem času. Rešitev je zaposlitev profesionalnega managerja. Informacijski sistem v klubu omogoča normalno delovanje in ustrezen pretok informacij. Klub je registriran kot društvo, zato se je dolžan ravnati in organizirati po Zakonu o društvih. Veriga vrednosti omogoča boljše zadovoljevanje potreb in pričakovanj odjemalcev kot pri konkurentih, saj svojim članom nudi sodelovanje na košarkarskih kampih, udeležbo na mednarodnih turnirjih in redno treniranje vsaj trikrat tedensko. Največji sponzorji kluba so Odeja, KED, PS Mercator, TCG UNITECH Lth-ol in občina Škofja Loka. Sredstva se razporejajo smotrno, odgovorno in v skladu z razvojno politiko.

Pri sprotni politiki se je ugotovilo, da potekajo procesi odločanja na dveh nivojih (strokovnem in organizacijskem), vse odločitve pa so sprejete na podlagi konsenza. Prav tako poteka učenje na dveh segmentih in sicer na strokovnem področju, kjer se uvajajo inovativni pristopi pri vodenju treninga ter na področju managementa, ki svoje znanje nadgrajuje predvsem z izmenjavo izkušenj z drugimi klubi v Sloveniji. Komunikacija v klubu je hitra in učinkovita, poteka pa v vseh smereh. Ugotovljeno je tudi učinkovito izkoriščanje trženjskih poti. V klubu s sredstvi gospodarijo racionalno, glede na njihovo višino pa se vsako sezono tudi prilagajajo tudi sprotni cilji.

Analiza je pokazala, da je klub dobro organiziran, z jasno opredeljeno vizijo, poslanstvom in cilji, ki so merljivi, dosegljivi ter realni. Pričakovati je, da se bo z uresničevanjem zastavljenih ciljev klub še naprej krepil in širil svoje vrednote med mlade v škofjeloški občini. Ugotovljenih je bilo nekaj manjših pomanjkljivosti na področju organizacijske operative (profesionalni manager). To pomanjkljivost pa v klubu nadomeščajo z še večjo zagnanostjo vseh delujočih na organizacijski ravni.

LITERATURA

- Anthony, R. N., D. W. Young. 1988. *Management Control In Nonprofit Organizations*. 4th ed. Homewood: Irwin.
- Bajrić, S. 2007. *Analiza podjetja v trgovski dejavnosti po okvirnem modelu politike organizacije*. Diplomsko delo, Fakulteta za management Koper.
- Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, R. in M. Prevodnik. 2008. *Normative management of sport clubs*. Besedilo. CD-ROM. Koper: Fakulteta za management.
- Connors, T. D. 1988. *The Nonprofit Organizations Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Covell, D., S. Walker, J. Siciliano in P. W. Hess. 2007. *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance*. (2nd ed.). Burlington, MA: Elsevier.
- Devetak, G. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, D. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Garvin, D. A. 1998. The processes of organization and management. *Sloan Management Review* 39 (4): 33-50.
- Hammer, M. 1996. *Beyond reengineering: how the process-centred organization is changing our work and our lives*. London: HarperCollins.
- Horak, C. 1995. *Controlling in Nonprofit Organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hoye, R., A. Smith, H. Westerbeek, B. Stewart in M. Nicholson. 2006. *Sport Management: Principles and Applications*. Oxford: Elsevier.
- Huber, G. P. 2004. *The necessary nature of future firms: attributes of survivors in a changing world*. Thousand Oaks: Sage.
- Ivanko, Š. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Kalčevič, R. 2005. *Mednarodno donatorstvo Evropske unije*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Kast, F. E. in J. E. Rosenzweig. 1985. *Organization and management: a systems and contingency approach*. 4. izdaja. New York: McGraw-Hill.
- Kolarič, Z., A. Črnak-Meglič in M. Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Košarkarski klub Škofja Loka. 2004. *50 let košarke v Škofji Loki 1954-2004*. Škofja Loka: Košarkarski klub.
- Košarkarski klub Škofja Loka. 2009. *Košarkarski klub Škofja Loka*. [Http://www.kklub-skofjaloka.si/index.php?o_klubu](http://www.kklub-skofjaloka.si/index.php?o_klubu) (11. 1. 2009).
- Kotler, P. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

- Kralj, J. 2003. *Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Meggison, L. C., D. C. Mosley in P. H. Pietri Jr. 1986. *Management*. New York: Harper Row.
- Rus, V. 1994. Management v neprofitnih organizacijah. V *Management*, ur. S. Možina, 938-973. Radovljica: Didakta.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Robbins, S. P. 1987. *Organisation theory: structure, design, and applications*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. 1991. *Organizational behavior*. 5. izdaja. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Sahlman, W. A., H. H. Stevenson in M. J. Roberts, ur. 1999. *The entrepreneurial venture*. Boston (Mass.): Howard Business School Press.
- Salamon, L. M. in H. K. Anheier. 1997. *Defining the NonProfit Sector*. Manchester in New York: Manchester University Press.
- Salmon, R. 1996. *The future of management*. Oxford: Blackwell.
- Schwaninger, M. 1994. *Managements-systeme*. Frankfurt in New York: Campus Verlag.
- Slack, T. 1997. *Understanding Sport Organizations*. Campaign: Human Kinetics.
- Tavčar, M. I. 2000. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, M. I. 2002. *Strateški management*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, M. I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Trunk Širca, N. in M. I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Žnidaršič Kranjc, A. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja pri pol-strukturiranem intervjuju

Vprašanja pri pol-strukturiranem intervjuju

1. Kakšna je vizija KK Škofja Loka?
2. Kakšni so smotri in poslanstvo?
3. Ali vrednote za katere se klub zavzema predstavljajo jasne standarde za obnašanje članov? Ali jih člani razumejo in se zanje zavzemajo?
4. Kakšen je koncept sredstev (finančni, strukturni, socialni kapital)?
5. Skladnost temeljne politike (vizija, smotri, kultura, poslanstvo, sredstva)?
6. Kateri so razvojni cilji?
7. Kakšna je struktura kluba? Ali omogoča učinkovito koordinacijo dela?
8. Kakšen je informacijski sistem in ali omogoča hiter pretok informacij?
9. Kakšne so možnosti napredovanja članov v klubu?
10. Kakšen je pravno formalni status kluba?
11. Kateri so največji konkurenti in katere so prednosti košarkarskega kluba?
12. Viri financiranja?
13. Skladnost razvojne politike (razvojni cilji, struktura, sredstva)?
14. Kateri so sprotni cilji?
15. Kdo in na kakšen način v klubu odloča?
16. Kako poteka komunikacija?
17. Na kakšen način potekajo procesi učenja?
18. Kaj je pri delu z igralci in igralkami najbolj pomembno?
19. Se pri tem uporabljajo tudi inovativne metode?
20. Na kakšen način se klub trži in katere trženjske poti pri tem uporablja?
21. Kako se gospodarja s sredstvi?
22. Skladnost sprotne politike (procesu odločanja, komunikacije, učenje, gospodarjenje s sredstvi)?
23. Skladnost kluba z zunanjim okoljem (strategija, vizija, konkurenca, spremembe v okolju)?
24. Skladnost urejenosti (kultura, struktura, infrastrukturni sistemi, učenje)?
25. Skladnost dejavnosti (poslovni model, poslanstvo, izvajanje programov)?
26. Skladnost sredstev (koncept, priskrba in razporejanje, gospodarjenje)?